

**Propuesta para la creación de un taller gastronómico enfocado en difundir y fortalecer las tradiciones gastronómicas de la región Cundiboyacense**



**Trabajo de grado**

**Autoras:**

Laura Daniela Malagón Gamboa

Naydú Daniela Pedraza Sierra

Bogotá, 2020.

Tutor: Pedro Ballén Clavijo  
Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.  
Universidad Externado de Colombia.

### **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a nuestros padres y abuelos, nuestros mayores confidentes. A María José por su cariño y apoyo. A Pedro Ballén por ser nuestro guía. A todos aquellos que en el camino nos dieron una voz de aliento. Y a Dios por permitirnos culminar este proyecto de vida juntas.



## Tabla de Contenidos

Introducción .....	8
Justificación .....	9
Marco conceptual.....	10
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos.....	12
Metodología .....	13
Capítulo I: Importancia del Taller Gastronómico en Colombia .....	15
Origen de la Gastronomía Colombiana.....	20
Capítulo II: Análisis del Sector.....	24
Desempeño y Crecimiento del Sector.....	24
Tendencias y Desafíos del Sector .....	27
Principales Empresas del Sector .....	32
<i>Competidores Directos</i> .....	33
<i>Competidores Indirectos</i> .....	35
<i>Distribución Geográfica de las Empresas del Sector</i> .....	35
Stakeholders de la Compañía.....	36
Capítulo III: Planeación estratégica.....	38
Cadena de Valor.....	41
¿Por qué Usaquéen?.....	42
Normatividad Vigente.....	44
Política de Responsabilidad Social Empresarial.....	45
Concepto del Producto .....	47
<i>Necesidad</i> .....	47
<i>Deseo</i> .....	48
<i>Características Técnicas de Servicio</i> .....	48
<i>Atributos</i> .....	48
Análisis del Consumidor.....	49
Estudio de Mercado .....	50
<i>Enfoque Estratégico</i> .....	51
<i>Microlocalización (Método Cualitativo por Puntos)</i> .....	52
<i>Capacidad Instalada vs. Capacidad Real</i> .....	54
Ingeniería del Proyecto .....	55
Diagrama de Distribución en Planta .....	59
Estrategias Intensivas de Mercadeo .....	60
Canal de Distribución .....	63
Capítulo IV: Gestión y Planificación Estratégica de la Empresa .....	65
DOFA de la Empresa .....	65
Direccionamiento Estratégico .....	66
<i>Misión</i> .....	66
<i>Visión</i> .....	66
<i>Organigrama</i> .....	66
<i>Objetivo General</i> .....	67



<i>Objetivos Específicos</i> .....	67
Creación de Marca .....	67
Capítulo V: Planeación Financiera .....	69
Conclusiones .....	80
Anexos .....	81
Lista de Referencias .....	106





## Lista de tablas

Tabla 1. Herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuentes por objetivo. ....	14
Tabla 29. Diagrama de flujo elaboración de requisición. ....	55
Tabla 30. Diagrama de flujo del proceso de compra de materia prima. ....	56
Tabla 31. Diagrama de flujo del almacenamiento de carnes. ....	56
Tabla 33. Diagrama de flujo del taller. ....	58
Tabla 53. Ingresos Operacionales del año 2020. ....	69
Tabla 54. Costos Operacionales del año 2020. ....	70
Tabla 55. Nomina del año 2020. ....	71
Tabla 56. Gastos Operacionales del año 2020. ....	72
Tabla 57. Estado de resultados 2020 - 2025. ....	73
Tabla 58. Inversión en activos operacionales. ....	74
Tabla 59. Financiación a cuotas fijas. ....	75
Tabla 60. Cash Flow 2020– 2025. ....	76
Tabla 61. Tasa Interna de Retorno a partir de flujo de efectivo 2020 – 2025. ....	76
Tabla 62. Balance General 2020 - 2025. ....	77
Tabla 63. Flujo de caja neto 2020- 2025. ....	77
Tabla 64. Valor Presente Neto 2020. ....	78
Tabla 65. Relación costo beneficio 2020 - 2025. ....	78
Tabla 66. Período de recuperación de la inversión. ....	78
Tabla 67. Valor Económico Agregado 2020 - 2025. ....	79
Tabla 68. Indicadores financieros del ejercicio. ....	79
Tabla 2. Razón corriente. ....	81
Tabla 3. Prueba ácida. ....	81
Tabla 4. Rotación de inventarios. ....	81
Tabla 5. Rotación de activos totales. ....	82
Tabla 6. Periodo promedio de cobro. ....	82
Tabla 7. Endeudamiento total. ....	82
Tabla 8. Margen bruto. ....	82
Tabla 9. Margen Operacional. ....	83
Tabla 10. Margen neto. ....	83
Tabla 11. Rentabilidad del patrimonio. ....	83
Tabla 12. Rendimiento del activo total. ....	83
Tabla 13. Cuadro de tendencias. ....	84
Tabla 14. Matriz de evaluación de los factores externos. ....	85
Tabla 15. Grado de rivalidad del sector. ....	85
Tabla 16. Poder de negociación del comprador. ....	86
Tabla 17. Matriz de barreras de entrada al sector. ....	87
Tabla 18. Matriz del poder de negociación del proveedor. ....	87
Tabla 19. Matriz de presencia de servicios sustitutos. ....	88
Tabla 20. Matriz del perfil competitivo. ....	88
Tabla 21. Stakeholders de la compañía. ....	89



Tabla 22. Cuantificación de la demanda en Usaquéen. ....	90
Tabla 23. Estimación de la calificación. ....	90
Tabla 24. Capacidad instalada y capacidad real del año 2020. ....	91
Tabla 25. Capacidad instalada y capacidad real del año 2021. ....	91
Tabla 26. Capacidad instalada y capacidad real del año 2022. ....	91
Tabla 27. Capacidad instalada y capacidad real del año 2023. ....	91
Tabla 28. Capacidad instalada y capacidad real del año 2024. ....	91
Tabla 35. Matriz competitiva de atributo – precio de los competidores. ....	92
Tabla 36. Precio justo de mercado. ....	92
Tabla 37. Perfil de la capacidad directiva. ....	93
Tabla 38. Perfil de la capacidad tecnológica. ....	93
Tabla 39. Perfil de la capacidad del talento humano. ....	93
Tabla 40. Perfil de la capacidad competitiva. ....	93
Tabla 41. Perfil de la capacidad financiera. ....	93
Tabla 42. Perfil de oportunidades y amenazas del medio político. ....	94
Tabla 43. Perfil de oportunidades y amenazas del medio económico. ....	94
Tabla 44. Perfil de oportunidades y amenazas del medio legal. ....	94
Tabla 45. Perfil de oportunidades y amenazas del medio social. ....	94
Tabla 46. Perfil de oportunidades y amenazas del medio tecnológico. ....	94
Tabla 47. Matriz DOFA de la empresa. ....	95
Tabla 48. Cruce de la matriz DOFA. ....	95
Tabla 49. Matriz DOFA del sector. ....	95
Tabla 50. Descriptivo de cargo del administrador. ....	97
Tabla 51. Descriptivo de cargo del Chef. ....	98
Tabla 52. Descriptivo de cargo del Steward. ....	99



### Lista de figuras, gráficos y mapas

Figura 6. Diagrama de distribución de planta: Cocina. ....	59
Figura 7. Diagrama de distribución de planta: oficina. ....	59
Figura 1. Plano Cartesiano de las tendencias. ....	100
Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter. ....	100
Figura 3. Plano Cartesiano de los <i>Stakeholders</i> . ....	101
Figura 4. Lienzo del modelo de negocio. ....	101
Figura 5. Cadena de valor del Taller Gastronómico Waykuna. ....	102
Figura 8. Organigrama de cargos de la Organización. ....	102
Grafico 1. Presencia de sustitutos. ....	103
Gráfico 2. ¿Te gusta cocinar?. ....	103
Gráfico 3. ¿Sabes preparar alguna receta de la región Cundiboyacense?.....	104
Gráfico 4. ¿Estarías interesado en asistir a un taller donde aprendas a preparar alguna recetas de cocina?. ....	104
Gráfico 5. ¿De que otras regiones de Colombia te gustaria aprender?.....	105
Mapa 1. Distribución geográfica de las empresas del sector. ....	105



## Introducción

El acto culinario pone fin a la autosuficiencia individual pues exige cooperación para la recolección de alimentos, paciencia a la hora de cocinar y autocontrol al momento de compartir la mesa. Es entonces una muestra característica de la cultura e identidad de un pueblo que de generación en generación renueva y actualiza su arte culinario.

Los alimentos y más específicamente el arte culinario han sido desde tiempos remotos la única manifestación humana capaz de estimular todos los sentidos, como es bien sabido, el sentido dominante es el olfato. Sin embargo, la frase “primero comemos con los ojos” es totalmente válida pues de ahí se generan expectativas que influyen en el sabor, la textura y los sonidos en boca que podemos percibir de los alimentos (Michel C. 23 de mayo 2019).

En el presente documento se plantea la creación de un Taller Gastronómico, un espacio enfocado en difundir y fortalecer las tradiciones gastronómicas de Colombia y más específicamente de la región Cundiboyacense.



### Justificación

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (s.f.) la cultura y tradiciones de una sociedad están en constante cambio y evolución enriqueciéndose a medida que el tiempo y las generaciones pasan. Sin embargo, existen factores externos que las amenazan. Uno de ellos es la globalización la cual es causante de la homogeneización mundial de patrones.

Según Giménez (1995, p. 9) la modernidad tiene “una orientación profundamente individualista, y no ya comunitaria. La modernidad representa el advenimiento del individualismo triunfante que afirma el primado del individuo”. Este individualismo sumado a la globalización ha causado la pérdida de costumbres y valores de la sociedad.

De lo anterior, podemos inferir la importancia del presente trabajo como estrategia para difundir y reapropiar las tradiciones gastronómicas autóctonas las cuales son representación del patrimonio cultural inmaterial del país y más en una ciudad como Bogotá en donde el ritmo de vida es cada vez más rápido y los tiempos más cortos. Esto ha propiciado una falta de conocimiento en las preparaciones tradicionales. De aquí, surge la idea de la creación de un taller gastronómico donde se pretende enseñar a preparar recetas de la gastronomía tradicional cundiboyacense con el fin de proteger la tradición y preservarla al tiempo que se construye un proyecto rentable y sostenible en el tiempo.

Ahora bien, este trabajo no solo estará enfocado en la población local sino que se buscará atraer público extranjero puesto que se considera que el turismo es una buena estrategia para lograr su difusión. Según Abraham Broca Castillo (s.f.) “el turismo sigue siendo uno de los medios más importantes para el intercambio cultural (...) que es cada vez más apreciado como una fuerza positiva para la conservación de la naturaleza y de la cultura” (p. 104)



### Marco conceptual

Para fines de este proyecto se construirá una definición de taller gastronómico a partir del concepto de gastronomía y su contraposición a la cocina al igual que la definición de taller con el fin de dar mayor entendimiento al proyecto en general.

#### Taller

Según González (s.f.) define esta palabra como “tiempo - espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer. Como el lugar para la participación y el aprendizaje (...) El taller, en síntesis puede convertirse en el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y, por ende, lugar de producción social de objetos, hechos y conocimientos”.

Por otra parte, Ezequiel Prozcauski (s.f.) concibe los talleres como espacios en los cuales se generan “contactos directos con la realidad y reuniones de discusión en donde las situaciones prácticas se entienden a partir de cuerpos teóricos y, al mismo tiempo, se sistematiza el conocimiento de las situaciones prácticas”.

A partir de las anteriores definiciones, se desarrolló el siguiente concepto: un taller es un espacio en el cual un grupo de personas, guiadas por un instructor, desarrollan capacidades comunicativas al tiempo que adquieren conocimiento tanto teórico como práctico que le permite al asistente generar lazos de pertenencia.

#### Gastronomía

Es necesario definir y establecer la diferencia entre gastronomía y cocina puesto que, aunque suenan similares, tienen significados diferentes que vale la pena aclarar. Para Gutiérrez (2012, p. 6) la gastronomía es:

el estudio de la relación entre cultura y alimento. A menudo se piensa erróneamente que



el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte de cocinar y los platillos alrededor de una mesa. Sin embargo, esta es una pequeña parte de dicha disciplina. No siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo, ya que la gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida. De esta forma se vinculan las Bellas Artes, ciencias sociales, ciencias naturales e incluso ciencias exactas alrededor del sistema alimenticio del ser humano.

De lo anterior se infiere que cocinar hace relación a las técnicas y procedimientos que se realizan para transformar una materia prima en un producto o preparación; más la gastronomía busca entender, no solo la importancia de las técnicas, sino su relación con la cultura. Es por esto que Waykuna es un taller gastronómico, debido a que se enseña la importancia de cada alimento y la historia del mismo en la tradición colombiana.



## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un taller gastronómico en la localidad de Usaqué, que propenda por difundir las memorias, la tradición gastronómica cundiboyacense y a su vez, genere una oportunidad de negocio.

### Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación de mercado.
2. Identificar y evaluar establecimientos gastronómicos que funcionen bajo la modalidad de taller de cocina en Bogotá.
3. Determinar los factores de competitividad del macro y micro entorno de la localidad de Usaqué.
4. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.
5. Elaborar el modelo de negocio del taller con base en el modelo Canvas.





## Metodología

Se usará la metodología Canvas para estructurar el proyecto al ser un método adaptable y dinámico que se ajusta a distintos momentos del análisis, permitiendo conformar la empresa de forma sólida al ir mejorando aspectos de la idea de negocio conforme se va analizando el entorno tanto externo como interno.

El modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2010 en el cual, de manera gráfica, se busca consolidar la idea de negocio basado en nueve pilares fundamentales que son: segmento de clientes, propuesta de valor, socios clave, relaciones con los clientes, canales de distribución, actividades clave, recursos clave, estructura de costos e ingresos. Lo anterior, está plasmado en un esquema de lienzo el cual se puede ver en el siguiente link: <https://canvanizer.com/canvas/rmGxHPjX50T6t>

Para la recolección de datos, se hará uso de encuestas y de un *focus group* para luego ser recopilados y evaluados tanto cuantitativamente, con la cual se miden los resultados numéricamente; y cualitativamente, en la que se busca explicar y comprender las variables (Cook & Reichardt, 2005). Con estos datos, se hará uso de herramientas de análisis del entorno como PESTEL y POAM y la matriz DOFA para evaluar el funcionamiento interno de la empresa.

Para ejemplificar lo anterior, se expondrá en la siguiente tabla las herramientas necesarias para poder recolectar la información y el tipo de fuentes al que se acudirá de acuerdo a cada objetivo específico planteado.



Tabla 1. Herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuentes por objetivo.

Objetivos	Técnica de recolección	Fuentes
Realizar una investigación de mercados	Entrevistas Focus Group	Primarias: población local y turistas extranjeros.
Identificar y evaluar establecimientos gastronómicos que funcionen bajo la modalidad de taller de cocina en Bogotá.	Observación Revisión online	Primarias: salida de campo Secundarias: internet y redes sociales.
Determinar los factores de competitividad del macro y micro entorno de la localidad de Usaquén.	Revisión de textos, libros y legislación sobre la localidad de Usaquén.	Primarias: población local y observación en campo. Secundarias: libros y textos especializados.
Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.	Revisión de textos especializados en finanzas y presupuestos.	Secundarias: revisión de libros y textos especializados.
Elaborar el modelo de negocio del taller con base en el modelo Canvas.	Revisión de textos especializados en modelo de negocio Canvas	Secundarias: revisión de libros y textos especializados.

Fuente: elaboración propia



## Capítulo I: Importancia del Taller Gastronómico en Colombia

La frase no existe modernidad sin una buena tradición abarca lo que el presente trabajo de grado busca exaltar a lo largo de sus páginas. Su objetivo principal: resaltar la importancia de la tradición gastronómica colombiana y vincularla a la actividad turística como motor de desarrollo económico y garante de su difusión sostenida en el tiempo. Las cocinas tradicionales colombianas hacen parte del Patrimonio Inmaterial de la Nación que, según el Ministerio de Cultura [MinCultura] (2015, párr. 1) son:

una expresión de la cultura que da cuenta de la historia de un pueblo o comunidad, es expresión de la comprensión y relacionamiento propio con el entorno ecológico, que se expresa en el saber tradicional del uso de los recursos para la preparación de alimentos, y constituye parte fundamental de la identidad de los pueblos y comunidades.

Hay que recordar que el patrimonio cultural inmaterial es frágil debido a que se ve influenciado por factores externos como la globalización, fenómeno económico que fomenta la homogeneización de los mercados y consigo sus tradiciones, al establecer un nuevo esquema de competitividad el cual es seguido por los países denominados “tercermundistas” con el objetivo de ser reconocidos internacionalmente (Unesco, s.f.). Ahora bien, según Antonio Bolívar Boíta (2001) la globalización no puede ser vista ni entendida únicamente en términos económicos o políticos pues los factores culturales de este fenómeno también tienen repercusiones en la vida de las personas y las comunidades. Esto, da como consecuencia la pérdida de innumerables tradiciones y rasgos culturales propios de diversas comunidades al “importarse” nuevas costumbres y tradiciones provenientes de países desarrollados pues se ha inculcado en las nuevas



generaciones la creencia que, lo proveniente de afuera tiene más validez que la propia cultura tradicional.

Featherstone (1995) citado por Bolívar Boíta (2001) menciona que la globalización cultural puede dar dos posibles consecuencias. La primera es la generalización de una “cultura planetaria” en la que se homogeneizan las culturas tornándose una sola a nivel mundial. La segunda es la comprensión de la interacción de diversas culturas existentes dando paso a una cultura mestiza o a la defensoría extremista de las particularidades que la hacen única.

Según Giddens (2000) dice que no se debe entender la globalización como un problema netamente negativo en el que el único resultado posible es la homogeneización puesto que la globalización ha derivado también en “el resurgimiento de identidades culturales locales en diferentes partes del mundo (...) Los nacionalismos locales brotan como respuesta a tendencias globalizadoras” (Bolívar Boíta, 2001, p. 272). Esto ha permitido que se dé una nueva reivindicación por parte de la comunidad hacia lo local como respuesta a la posible uniformización debido a que los grupos buscan proteger su identidad y aquello que los hace diferentes pues sienten la amenaza de una posible eliminación de la barrera que divide las culturas para buscar hacerlas iguales (Ramón Ramos, 1999, citado por Bolívar Boíta, 2001 ). Según Antonio Bolívar Boíta (2001), esto “genera una resistencia social a la lógica de la globalización, provocando comunidades defensivas”.

Sin embargo, no se busca hacer comunidades totalmente permeables a la globalización que permita la alteración de sus dinámicas tradicionales pero tampoco busca cerrarse completamente al mundo exterior. De aquí nace una propuesta de Antonio Bolívar Boíta (2001) en el que se busque armonizar elementos mundializados y adaptarlos a dinámicas locales de acuerdo a las características propias del territorio y su población con el fin de ser más



provechoso. Término que el autor llama glocalización y proviene del término japonés Dochakuka que tiene como significado “el que vive en su propia tierra”.

Cuando se equilibran estas dos variables, se crea una ventaja competitiva en los distintos países. De aquí surge el turismo cultural el cual se puede definir como “aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender, y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico” (Secretaría de turismo de México, 2014, párr. 2).

El turismo cultural a nivel mundial va teniendo cada vez más demanda en el ejercicio del turismo pues las tendencias evidencian que los viajeros quieren sumergirse en lo autóctono de las comunidades y destinos que visitan (Mantilla & Quintero, 2011). Y, aunque en Colombia el viajero promedio no viene por motivos puramente culturales, si demuestran interés en familiarizarse con el patrimonio local (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2007). La Organización Mundial de Turismo [OMT] estipula que el 37% de los turistas a nivel mundial realizan actividades culturales la cuales van a crecer un 15% anual tomando como punto de partida el año 2.000 (Secretaría de turismo de México, 2014).

De aquí se evidencia una fortaleza y es que el turismo cultural puede desencadenar en una “especialización de la oferta y la demanda pues la población de los destinos interesados en desarrollar un turismo cultural estará dispuesta a mostrar un mosaico de manifestaciones de identidad, y los demandantes, por su parte, sabrán que desde la exploración de la cultura netamente, habrá múltiples atractivos por disfrutar” (Mantilla & Quintero, 2011).

Sin embargo, en Colombia aún falta apropiación por la cultura nacional derivando en la falta de sentido de pertenencia y apropiación del territorio y todo lo intrínseco en él. Gracias a datos obtenidos del MinCIT (2007) se demuestra que el turismo cultural no ha sido exitoso a



pesar de contar con un gran portafolio en patrimonio cultural en contraste a lo que ocurre en países como Perú, México e incluso Guatemala.

Por eso, para aportar a la reapropiación y difusión de las tradiciones gastronómicas regionales del país, se recurrió a la creación de un taller gastronómico en el cual, partiendo del concepto de glocalización y aprovechando el auge de la gastronomía a nivel mundial, se vincule al turismo adaptándolo al contexto colombiano, con el fin de crear una unión entre lo turístico y lo cultural al “crear espacios de interacción donde los turistas y las comunidades pueden dialogar respecto del universo de significaciones y concepciones del mundo de la cultura a la cual se acercan, y de las perspectivas que sus mutuas diferencias hacen posibles” (Portal de antropología, s.f., párr. 5). Puesto que los turistas buscan vivir experiencias y realidades distintas a las que encuentran en su lugar de residencia (Mantilla & Quintero, 2011).

Frente a lo anterior, Colombia tiene una ventaja competitiva al tener diversos microclimas con diferencias en humedad y temperatura que permite obtener diversos productos agrícolas los cuales se ven reflejados en diversas cocinas regionales (MinCultura, 2012). Según Mantilla & Quintero (2011) “la búsqueda de lo identitario en los viajes es equivalente a la exploración de aspectos como sabores y preparaciones culinarias mientras se hace turismo” pues, a través de los alimentos, se identifican comportamientos y actitudes únicas como manifiesto material de representaciones e imaginarios de la identidad (Benavides de Rivero, 2002, citado por Mantilla & Quintero, tesis de grado, 2011).

Como se mencionó anteriormente, los nuevos viajeros están interesados en realizar actividades culturales diferentes a su vida cotidiana y a aquello que conocen. Por eso, en este proyecto se busca crear un espacio para que las personas practiquen y se involucren en la identidad local de la población a través de talleres de cocina de 6 horas en las que puedan



sumergirse en el mundo de la cocina regional colombiana; estos talleres se dictarán por *chefs* profesionales en cocina colombiana los cuales por medio de la enseñanza oral se trasmitan los saberes y conocimientos (Unesco, s.f.).

Lo anterior con el fin de fortalecer las tradiciones y crear un factor de desarrollo económico para el país al ser el turismo una actividad principal en la economía colombiana pues es la segunda actividad que genera más divisas después de la minería y combustibles participando en un 5,9% en el producto interno bruto [PIB]. Entre el 2010 y el 2014 se obtuvo un total de más de 5.000 millones de dólares por viajeros internacionales llegados al país, además que en el primer trimestre del año 2015 el turismo creció 16% comparado con el mismo periodo del año 2014 (Dinero, 2015). Este crecimiento ha seguido en tendencia pues en el año 2018, el turismo creció 10,4% comparado con el año 2017, mostrando que la actividad turística sigue en crecimiento a pesar de las problemáticas políticas y económicas actuales (Portafolio, 2019). El turismo ha ido en aumento gracias a factores que han dado tranquilidad a los viajeros y una mejor percepción del país en el panorama internacional como los acuerdos de paz, a pesar de que en países como E.E.U.U aún se haga advertencia a los estadounidenses que decidan venir al país (Travel.State.Gov, 2019). Sin embargo, hay una mejor percepción de inversión gracias a la exención del impuesto de renta que tienen los hoteles que se construyan nuevos o antiguos que hagan remodelaciones por los próximos 30 años a partir del 2003 (Semana, 2006).

De igual forma, el sector gastronómico ha crecido, según Nilsen (2016) en su “Estudio Global sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar” aplicada en 61 países, Colombia ocupa el 4 puesto a nivel Latinoamérica pues el 38% de las personas comen por fuera de sus hogares. Según esta encuesta, los colombianos han cambiado sus hábitos alimenticios, pues anteriormente las comidas fuera de casa eran reservadas para ocasiones o eventos especiales. Sin embargo, hoy



en día comer fuera de casa no es exclusivo de un motivo especial, se puede ver que incluso las personas se reúnen a entablar negocios durante las comidas, generando así nuevas oportunidades y tendencias que impulsan un mayor crecimiento de ingresos en el sector.

Según el Departamento Nacional de Estadística [Dane] (2017) citado por Revista Portafolio (2018, párr. 12)

“los mayores incrementos en ingresos nominales en 2017 los tuvo el sector de restaurantes: catering y bares con el 10,8 %, que mueve unos 38 billones de pesos anuales en ventas, aportando más de un millón de empleos con 6,5 %. El sector de turismo y restaurantes en Colombia se mantiene en sus niveles y tendiendo al crecimiento”.

Por esto, se planteó idear una oportunidad de negocio enfocado en la gastronomía como medio para difundir las tradiciones gastronómicas colombianas pues es un sector que está en crecimiento constante. Ahora bien, se decidió escoger Bogotá como ciudad sede del taller, no solo por ser la capital del país sino también por ser sede de eventos de talla mundial que atraen más de 565.578 viajeros extranjeros los cuales representaron para la ciudad 588 millones de dólares para el primer semestre del año 2015 (Cruz, M. 2016). Además, esta cosmopolita también es considerada como un destino gastronómico, por ofrecer una amplia oferta de restaurantes especializados no solo de la gastronomía local sino también de la internacional (Instituto Distrital de Turismo, s.f)

### **Origen de la Gastronomía Colombiana**

La gastronomía colombiana no es una tradición que haya derivado de costumbres típicas de los primeros habitantes que ocuparon el territorio. Es el reflejo del proceso de conquista en





América Latina en el año de 1.492 con la llegada de Cristóbal Colón a lo que creería eran las Indias, pues quería encontrar una nueva ruta de comercio con oriente (Mantilla & Quintero, 2011).

Con este hallazgo, se empezó una constante inmigración de españoles al territorio. Fue así como trajeron variedad de semillas y animales al nuevo mundo lo que significó nuevas costumbres y tradiciones (Mantilla & Quintero, 2011).

Sin embargo, estas tendencias importadas no son originarias de España. Estas tradiciones culinarias son a su vez resultado de un mestizaje con los árabes pues ellos ocuparon el sur del territorio español más o menos unos 800 años. Según Georges Baudot (s.f.) “La nueva granada recibiría el 73% de los viajeros provenientes del centro y sur de España” lo cual evidencia la participación de esta cultura en la gastronomía española que luego vendría a formar parte de nuestra identidad (citado por Mantilla & Quintero, 2011).

Ahora bien, no solo la influencia española está presente en la gastronomía colombiana. Parte de esta lo hicieron las negritudes provenientes de África que llegaron a América como esclavos pues los indígenas fueron cruelmente exterminados por los españoles. Sin embargo, es en los hogares donde se da el principal aporte pues ciertos esclavos fueron llevados a casas españolas para trabajar en los quehaceres domésticos, entre ellos: la comida (Mantilla & Quintero, 2011).

A pesar del sincretismo presente en la gastronomía, la cocina tradicional regional colombiana expone fuertes influencias de nuestros antepasados lo cual genera un mestizaje que, según la Real Academia de la lengua Española [RAE] (s.f.) significa: “mezcla de culturas distintas, que da origen a una nueva”. Lo que quiere decir que no desapareció la cultura gastronómica colombiana tradicional sino que se transformó.



Ahora bien, la geografía colombiana se encuentra privilegiada al ubicarse en la línea del Ecuador (clima templado), limitar con dos océanos: Atlántico y Pacífico y contar con la cordillera - oriental, central y occidental - de los andes. Esto permite que haya diversas alturas que forman múltiples pisos térmicos que originan un sinnúmero de microclimas (Mantilla & Quintero, 2011).

Esto permite que la geografía colombiana se pueda dividir en cinco regiones de acuerdo a características propias que las diferencian entre sí: Andina, Pacífica, Caribe, Amazonía, Orinoquía e Insular. La peculiaridad de las mismas es que todas son distintas entre sí dando fuerza a la biodiversidad colombiana no solo reflejada en su flora y fauna sino en la variedad de costumbres, culturas, dialectos e incluso la agricultura que, para el año 2015 fue la quinta actividad económica que más aportó al PIB de Colombia con un 3,3% gracias a la variedad de microclimas que permiten el cultivo y obtención de un sinnúmero de productos disponibles todo el año gracias a la ausencia de estaciones. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2016).

La región cundiboyacense se encuentra ubicada en la cordillera oriental, conformada por los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. Limita con dos de las cuencas hidrográficas más importantes del país: el río Magdalena y el río Orinoco. Un territorio que por su altitud - 2.500 a 2.760 m.s.n.m. - contempla tres altiplanicies bien definidas, las cuales son: la sabana de Bogotá, los valles de Ubaté y Chiquinquirá y por último, los valles de Tunja, Duitama y Sogamoso (Banco de la República, s.f.).

La variedad de suelos, clima y vegetación propicia el cultivo de productos agrícolas tales como el maíz, las hortalizas, los tubérculos y las hierbas aromáticas, entre otras (Marca Colombia, s.f.). Por esta razón, los primeros habitantes vieron en el territorio el potencial para



actividades agrícolas. Sin embargo, esto toma relevancia cuando es habitada por los Muisca, pues ellos construyeron la identidad del territorio en aspectos sociales, políticos y culturales (Banco de la República, s.f ).

Gracias a este legado, la región cundiboyacense se ha consolidado como un territorio donde su complejidad conforma una oferta gastronómica variada. Es justo por esto, que se eligió esta región como tema central para el diseño de un taller gastronómico ubicado en la capital del país.

Esto demuestra que, a pesar del sincretismo vivido en el territorio, los productos tradicionales autóctonos de la región cundiboyacense se siguen dando y cultivando a gran escala pues son reflejo de nuestra propia identidad que perdura a través del tiempo.

La importancia de la gastronomía también radica en que es una forma de analizar desde adentro, la evolución del mestizaje de una cultura determinada y las causas que le dieron origen. Así como dice Alan Spaey (1998):

Se dio una fusión que inició una evolución de la cocina en Colombia pues se dio el mestizaje con lo nativo, lo que dio lugar a nuestra cultura actual, en donde se fusionaron y complementaron los ingredientes de los cultivos que se tenían en América (Maíz, papa, cacao, hortalizas y frutas tropicales) con lo tradicional español (carne de res, cerdo, pollo y arroz, entre otros) y la confluencia de diferentes especias (citado por Mantilla & Quintero, 2011).

De aquí que la cocina colombiana sea tan rica en la variedad que presenta, pues es una mezcla de tradición española, africana e indígena que ha logrado trascender con el pasar de los años.



## Capítulo II: Análisis del Sector

El análisis del sector sirve para entender las dinámicas del mercado. Es indispensable hacer una comparación con empresas del sector al que se pertenece. En el presente capítulo, se hará la descripción y análisis sectorial. Para ello, se hará uso de herramientas como: las cinco fuerzas de Porter y la matriz MEFE, se analizarán las tendencias actuales del sector, los principales competidores, indicadores del sector, entre otros, con el fin de minimizar el impacto y el riesgo y hacer una mejor toma de decisiones en pro del proyecto.

### Desempeño y Crecimiento del Sector

Las leyes buscan crear reglas y normas que aboguen por la equidad entre los individuos de una sociedad con el fin de propender por una sana convivencia a lo cual, las empresas, no deben ser ajenas pues “la ley es un conjunto de reglas aplicables a una sociedad dada. Esas reglas pretenden proteger las libertades y los derechos fundamentales y garantizar a cada persona un tratamiento equitativo” (Organización de los Estados Americanos [OEA], s.f., párr. 9).

Según la resolución 066 del 31 de enero de 2012 se reglamenta el uso obligatorio del código CIIU ante la Cámara de Comercio de Bogotá para clasificar las actividades económicas para facilitar la recopilación y presentación de informes estadísticos. De igual forma, es exigido para realizar el debido proceso de documentos como el Registro Mercantil [RM] o para poder solicitar el Registro Nacional Turismo [RNT].

Anteriormente, se había categorizado el taller como una institución de educación informal, clasificación 8060 el cual corresponde a la educación no formal. Sin embargo, clasificar el establecimiento como educativo es errado, pues se compararía el taller gastronómico con universidades, colegios e instituciones educativas induciendo al error en las cifras del sector al tener distintos objetivos y clientes.



Por eso, se habló con un asesor de la Cámara de Comercio, quien explicó el funcionamiento del código de comercio, estableciendo que podía ser que no hubiera un código preciso para la idea de negocio (Comunicación personal, 10 de mayo de 2017). Entonces, se debe tomar el grupo que más se acerque al responder la siguiente pregunta: “¿*Cuál es la principal razón por la cual los clientes accederían a pagar una clase en el taller?*”. Luego de analizarlo, se concluyó que, aunque lo primordial es la experiencia, no hay un código para ello por lo que se escogió el sector de actividades de servicios de comidas y bebidas clasificado dentro del código CIIU revisión 4, pues presenta un panorama más cercano al cual se va a enfrentar el taller.

Lo anterior se encuentra soportado en la comparación de las actividades inscritas por nuestros principales competidores en la que, la mayoría de ellas son códigos registrados bajo esta categoría de actividad.

Ahora bien, se escogió la sección I correspondiente a alojamiento y servicios de comida la cual tiene dos divisiones siendo la 56 la correspondiente a actividades de servicios de comidas y bebidas, grupo 561 actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas, clase 5611: expendio a la mesa de comidas preparadas la cual, según el código CIIU (revisión 4), se define como:

“La preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa.

Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo”.

Esta definición reúne las características que se implementarán en el taller como el rasgo de tener un menú del día de consumo inmediato por parte de los comensales.



Esta clasificación del código CIIU hace parte de la división de Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida (DANE, 2019) uno de los agregados macroeconómicos en el cual el DANE, a través de sus boletines técnicos trimestrales, evalúa la actividad y su impacto dentro del Producto Interno Bruto [PIB] el cual es la representación monetaria de la producción de bienes o servicios de una economía en un periodo de tiempo específico, es un indicador que mide tanto el crecimiento como decrecimiento de la competitividad de un país medido en el rendimiento de sus empresas (Economía.com.mx; *s.f.*).

En el año 2017 se presentó un decrecimiento del -1,1% con respecto al año 2016, una de sus principales razones puede deberse al aumento del porcentaje del Impuesto al Valor Agregado [IVA] el cual paso del 16% al 19% desde el 1° de febrero de 2017 (Legis, 2016)

En contraste a esto, durante el año 2018 la rama creció en un 3,9% respecto al año 2017, en donde alojamiento y servicios de comida crecieron un 6,9% (DANE, 2018). De igual forma, durante el año 2019 la rama aumentó 4,0% respecto al año 2018, en donde alojamiento y servicios de comida crecieron un 3,6% (DANE, 2019). Teniendo en cuenta los porcentajes de crecimiento, se evidencia que esta rama ha crecido los últimos años, creando un panorama favorable para la apertura de negocios en este sector.

Ahora bien, fue necesario obtener datos del crecimiento en ventas del sector de la restauración. Estos datos se obtuvieron del Sistema de Información y Reporte Empresarial [SIREM] de la Superintendencia de Sociedades, donde se ven los ingresos obtenidos por el sector. En el año 2012 se obtuvo un total de 1.452'256.313 el cual, para el año 2013 creció un 19% dando un resultado de 1.726'065.397. Para el año 2014, aumentó de igual manera pero tan



solo un 3%, obteniendo un resultado de 1.781'926.241 y, por último, el 2015 creció un 7% con respecto al año anterior, teniendo un resultado de 1.899'015.654.

Se evidencia que el sector ha ido creciendo, teniendo su mayor auge del año 2012 al 2013. Cabe resaltar que los datos del SIREM permiten concluir que las ventas en el sector reflejan una dinámica positiva para la apertura del Taller Waykuna.

### **Tendencias y Desafíos del Sector**

Dentro del análisis del sector se deben ver las tendencias que han tenido acogida en el mundo para evaluar su probabilidad de incidencia en Colombia y así medir su impacto en el taller gastronómico. Se logró identificar 16 posibles tendencias (ver tabla 13): clases medias emergentes, el consumismo, la personalización de los servicios, la innovación, la comida saludable, experiencias auténticas, restauración en casas de particulares, reservas online, empresas eco amigables, comida orgánica, cero desperdicios, sabores ancestrales, flexitarianismo, comer en cuencos, cibermercados gastronómicos y, por último, comensales opinadores. Estas tendencias se ubicaron en un plano donde el cuadrante I es menor probabilidad de ocurrencia e impacto y el cuadrante IV son las de mayor probabilidad e impacto (ver figura 1).

Ahora bien, se debe destacar aquellas que tienen impacto positivo y mayor probabilidad de ocurrencia como: el consumismo, el cual puede generar mayores ventas; experiencias auténticas, pues es el centro del proyecto; reservas online, pues la empresa tendrá plataformas de fácil acceso como redes sociales; y por último, comensales opinadores, pues hoy en día plataformas como Tripadvisor permiten a los comensales dar una crítica la cual, si es buena, permite tener mayor reconocimiento y por ende, un mayor número de ventas.



Por otro lado, es necesario revisar las que afectan negativamente como: cibermercados gastronómicos, el cual es una desventaja al haber plataformas que facilitan la compra de productos alimenticios preparados; comida saludable, pues la cocina tradicional colombiana tiene alto contenido de carbohidratos y grasas. Por otro lado, existe una tendencia con baja probabilidad de ocurrencia pero con posible alto impacto como: el flexitarianismo, personas vegetarianas que consumen de vez en cuando proteína animal. Esto es un aspecto negativo pues la gastronomía colombiana tiene su base en las carnes por lo que, si aumentaran las personas vegetarianas, habría menor demanda del servicio.

Ahora bien, también fue necesario observar el contexto nacional y sus variables. Para ello, se usó la matriz MEFE (matriz de evaluación de los factores externos) para diagnosticar y analizar los factores que pueden influir, tanto negativa como positivamente, la planeación y el desarrollo del taller gastronómico. Se tuvo en cuenta los ámbitos: económico, político, demográfico, competitivo y sociocultural; se les otorgó una ponderación de acuerdo al grado de impacto del mismo en el taller. Dentro de estos ámbitos, hay variables específicas que, a su vez, fueron ponderadas y calificadas para obtener una puntuación final que determine el impacto de la variable y así tomar medidas tanto preventivas como correctivas.

En la tabla 14 se observa que el incremento del IVA, el incremento del gasto promedio de turistas y los acuerdos de paz son las variables que tienen mayor importancia para el negocio pues al incrementarse el IVA, las personas residentes destinan más de sus ingresos para pagar bienes y servicios prioritarios, dejando el ocio en segundo plano, teniendo así menos clientes. En cambio, el aumento promedio de gasto de turistas representa una oportunidad de consumo por parte de no residentes que, sumado al contexto de los acuerdos de paz, brindan mayor percepción de seguridad del país, fomentando la llegada de extranjeros.





Es fundamental también hacer un análisis de la rivalidad y competencia del sector (cinco fuerzas de Porter) al tener en cuenta factores como el grado de rivalidad del mercado, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, las barreras de entrada al sector y la presencia de sustitutos con el fin de crear estrategias para disminuir los impactos negativos, así como hacer un análisis situacional (matriz DOFA) que permita establecer las ventajas y desventajas del sector.

Para las cinco fuerzas de Porter, las variables a analizar se les asigna una ponderación de acuerdo al grado de importancia para el taller gastronómico y se les otorga una calificación de 1 a 5 donde 1 es un impacto bajo y 5 un impacto alto.

En primera instancia, se analizó el grado de rivalidad del sector (ver tabla 15), donde se investigó el número de competidores, que en realidad son pocos; los costos fijos elevados; la velocidad de crecimiento del sector, que es muy baja; la falta de diferenciación, que es alta al no haber diferencia evidente; los altos niveles de barreras de salida; costos de transporte y almacenamiento, que son bajos; costos adicionales como seguros, que pueden ser elevados dependiendo la cobertura y la participación de los competidores en el mercado, que es baja. Todas estas variables con su respectivas calificaciones, dan un total de 2,48 puntos sobre 5, es decir que no tiene un grado de rivalidad alto.

Por otra parte, está el poder de negociación del comprador (ver tabla 16), donde las variables con mayor ponderación son el grado de importancia del insumo, pues el taller utilizará productos cultivados en Colombia; influencia de la Responsabilidad Social Empresarial como pilar fundamental de la organización. Por otra parte, se tiene la concentración de compradores que no es alta y el grado de hacinamiento del sector que, como se ha mencionado, no es alta al haber pocos competidores. Por último, las variables de menor ponderación son: la importancia



del proveedor para el comprador, los costos de cambio y la información del comprador sobre el proveedor. En esta matriz se observa una calificación de 2,94. Esto representa que no hay un alto grado de poder por parte del proveedor, pero tampoco es tan bajo como para no tenerlo en cuenta.

Ahora bien, en la matriz de barreras de entrada al sector (ver tabla 17), se puede observar que la mayoría de variables tienen un 8%. Entre estas variables se encuentran las economías de escala, el acceso privilegiado a materias primas, los procesos productivos especiales, la tecnología, el posicionamiento de marca, diseño, servicio y precio; los niveles de inversión y los niveles de aranceles. En esta matriz se obtuvo un puntaje de 2,78.

En la matriz del poder de negociación del proveedor (ver tabla 18) las variables con más peso son el nivel de proveedores (25%) y la presencia de sustitutos (24%) pues se necesitan proveedores colombianos certificados y existen varios sustitutos en el mercado. Por otra parte, se destacó la importancia del insumo, la importancia del sector para los proveedores, los costos de cambio y la información del proveedor sobre el comprador. Esta matriz obtuvo un puntaje de 3,1.

Por último, está la matriz de presencia de los sustitutos (ver tabla 19) con variables como la presencia de servicios sustitutos, la cual es alta pues cualquier restaurante es un sustituto; las tendencias a mejorar calidad, costos, desempeño y tecnología, puesto que los competidores buscan optimizar sus procesos representando un riesgo si no se innova a la par con ellos. Esta matriz obtuvo una calificación de 3,76.

Como se observa, la presencia de sustitutos es el ámbito de mayor énfasis, pues el sector de restaurantes es el sustituto más fuerte. Por otra parte, se observa que el grado de rivalidad es muy bajo pues no hay hacinamiento empresarial y hay baja diferenciación entre ellas. Sin embargo, se observa que el poder de negociación del comprador y del proveedor son similares en



características y situaciones. Por último, las barreras de entrada no son altas al ser un sector nuevo (ver gráfico 1).

En cuanto a la matriz DOFA, es una herramienta que permite evaluar la empresa, en este caso el sector, internamente y su entorno. Se debe evaluar que oportunidades y amenazas tiene el mercado y cuales fortalezas y debilidades presenta el sector que pueda hacer frente a estos impactos exteriores (Amaya, 2005).

Esta es la razón por la que se decidió establecer la matriz DOFA del sector (ver tabla 49) donde se mostró los aspectos a destacar. En las fortalezas se encontró que en el sector hay variedad de proveedores que ofrecen, por ejemplo, *software* especializados en costos y contabilidad que facilitan su gestión, precisión y reducción de tiempo en estas labores. De igual forma hay maquinaria y equipos de cocina modernos, rápidos y precisos que ayudan a la estandarización de platos en cuanto al sabor y calidad de los productos. Otro fenómeno importante es la apertura de instituciones educativas enfocadas a la gastronomía, pues en 2003 únicamente habían dos instituciones que ofrecían este programa. Para el año 2013, ya había 15 instituciones gracias al auge que se ha dado por esta carrera (Vive.in, 2013). Esto es una fortaleza al haber personal capacitado y darle así, un mayor profesionalismo pues se veía la gastronomía como una profesión desvalorizada.

Por parte de las debilidades se encontró que es un sector que, dependiendo del tipo de platos, calidad y materia prima empleada, puede tener altos costos y que, sumado a la falta de diferenciación, fomenta un problema de bajos ingresos pues, al competir en un sector que esta sobresaturado de oferentes, si no se destaca, se está condenado a tener una participación del mercado muy baja.



Sin embargo, es un sector que tiene oportunidades al no presentar fuertes barreras de entrada para competir en el mercado. Para ello, fue útil revisar las tendencias mundiales pues establece patrones de comportamientos y nuevos gustos de los consumidores, con el fin de conformar una oferta llamativa, sin olvidar revisar el mercado al cual se quiere entrar, pues a pesar de ser tendencias, no son aplicables en todo caso.

De igual forma, existen situaciones amenaza. La gran cantidad de impuestos a pagar como el impuesto al consumo, el ICA, el impuesto de avisos y tableros, entre otros, que pueden ser perjudiciales tanto para el empresario como para el consumidor. También es negativo que aumente los negocios informales, pues generan una competencia inequitativa entre establecimientos.

### **Principales Empresas del Sector**

Tener en cuenta los principales competidores y compararnos con ellos permite hacer un mejoramiento continuo, esto se puede lograr a través del benchmarking el cual, según María Gema Sánchez (2008, p. 360) se define como:

“El proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas y compararlos con los de nuestros competidores o con los de las empresas líderes en la industria, de forma que permita determinar si la forma en la que se desarrollan las actividades y funciones de la empresa representa una mejor práctica en la industria, teniendo en cuenta tanto el coste como la efectividad”.

El benchmarking tiene tres objetivos fundamentales que son: identificar la mejor manera de ejecutar una actividad, compararse con otras compañías líderes y aprender como lo han hecho ellas y lograr implementar una mejora al interior de la empresa con el fin de establecer una ventaja competitiva (Sánchez, 2008).



Ahora bien, como se explicó anteriormente, al no tener un código CIIU específico, se resolvió utilizar el de restaurantes en general. Sin embargo, existen empresas que manejan el mismo concepto por lo que, de ahora en adelante, cuando se haga referencia a los competidores, serán los negocios similares a los nuestros y no a todos los restaurantes.

### ***Competidores Directos***

Según Francisco Torreblanca (2014), los competidores directos son quienes ofrecen, al mismo mercado, un producto o servicio con los mismos atributos que el nuestro con el fin de suplir una misma necesidad. Es por esto que, investigando el mercado en Bogotá, se encontraron cuatro empresas con la misma idea de negocio las cuales son:

#### *Pietro del Sordo Cocina Club*

En este lugar se presta el servicio de alimentos y bebidas con platos de cocina internacional. Sin embargo, la especialidad de la casa es la comida italiana. Este tiene dos modalidades: funciona como un restaurante de plato a la mesa y algunos días abre como un taller de cocina en donde, mínimo 12 personas - previa reservación - preparan junto al *chef* sus platos favoritos a elección. El costo de este taller es de \$85.000 por persona en promedio (Pietro del Sordo Cocina Club, 2017).

#### *La Cocina Taller*

El concepto de este taller es brindar un espacio para eventos empresariales, sociales, talleres de cocina, catering y cenas interactivas. Tiene una capacidad hasta de 40 personas. La cocina cuenta con los utensilios necesarios para llevar a cabo los talleres gastronómicos. La comida que se sirve en este lugar es internacional. (La Cocina Taller, 2017).



### *Andrés Abril Taller Cocina Gourmet*

Andrés Abril busca transformar el concepto de restaurante al fusionar el servicio cotidiano con la degustación y la atención al cliente. Aquí, la comida internacional juega el papel principal. La cocina tiene un diseño *open face* donde los comensales pueden ver al *chef* mientras prepara su comida. También presta el servicio de escuela taller en donde los amantes a la cocina aprenden sobre cómo tratar y porcionar los alimentos (Abril, 2017).

### *Sándwich Taller*

Este es un espacio en el que se fusionan elementos e ingredientes de la cocina colombiana y de la cocina internacional. Se caracteriza por hornear panes caseros y por ser un lugar en donde los sándwiches, la música y los amigos son la mejor combinación (Sándwich Taller, 2017).

Luego de haber identificado los principales competidores, se debe evaluar a cada para poder establecer al rival más fuerte. Para ello, se usó la matriz de competidores (ver tabla 20) en la cual se mencionan todos los competidores del taller Waykuna, identificados anteriormente como competencia directa. Luego, se eligieron los factores clave de éxito y se les asignó una ponderación de acuerdo su importancia como: la calidad (15%), la capacidad instalada (8%), el portafolio de servicios (10%), posicionamiento de marca (10%), precio (10%), responsabilidad social empresarial (13%), ubicación (15%), publicidad (4%) y espacio agradable (15%). Luego, se evaluó cada factor otorgándole una calificación de 1 al 4 siendo 1 debilidad grave, es decir que compromete a toda la organización; 2 una debilidad menor, es decir que compromete un área específica; 3 una fortaleza menor, es decir aquello que la organización y todos los competidores tienen y 4 una fortaleza mayor, es decir, que diferencia a la organización sobre las demás.



Según los resultados, el taller Waykuna obtuvo mejor puntaje en los factores de “espacio agradable” y “ubicación” siendo las variables que más peso tienen. Sin embargo, está por debajo de la competencia en el portafolio de servicios, pues la competencia ofrece servicio de catering y eventos al igual que menor capacidad instalada que los demás. Empero, esto se debe al ser una empresa que esta iniciando pero que, a medida que vaya creciendo, se va a poder ampliar la oferta y la capacidad de la misma. Es por esto que se debe ser más cuidadoso con las empresas Andrés Abril Taller y la Cocina Taller, pues son las dos que obtuvieron puntajes altos.

### ***Competidores Indirectos***

Por otra parte, se debe identificar a los competidores indirectos pues ellos ofrecen productos o servicios que pueden sustituir al nuestro al suplir de manera parcial la necesidad percibida por el cliente (Torreblanca, 2014). Es aquí donde podemos identificar que, cualquier restaurante, sobretodo aquellos enfocados en comida regional colombiana, pueden ser un perfecto sustituto del nuestro; al igual que aquellos establecimientos que brinden cursos cortos como Verde Oliva, Gato Dumas, Mariano Moreno, la Orquídea, entre otros, al llenar la necesidad de diversión y aprendizaje a la vez.

### ***Distribución Geográfica de las Empresas del Sector***

Es importante evaluar y analizar en dónde se encuentran ubicados geográficamente en Bogotá para poder determinar donde se encuentran concentrados la mayoría de ellos. En primer lugar se tiene el establecimiento Sándwich taller, ubicado en la Cra. 4 a # 26 b 34, es decir la localidad de Santa fe. Andrés abril cocina taller se encuentra ubicado en la calle 73 # 11 – 34, localidad de chapinero. La cocina taller queda ubicado en la carrera 13 a # 87 – 56 que, al igual que Andrés Abril, queda ubicado en la localidad de Chapinero. Por último, el *chef* Pietro del Sordo presta sus servicios en la Cra. 7 # 150 – 01, hacienda El Cedro, localidad de Usaquén.



Con esta información (ver mapa 1), se evidencia que no hay un sector donde haya hacinamiento industrial por parte de este tipo de negocios, lo cual es una ventaja comparativa al haber varias opciones de locales donde se puede ubicar el taller. Sin embargo, estas empresas están ubicadas en la zona norte de la ciudad, donde hay variedad de atractivos turísticos y servicios como hoteles, restaurantes, hospitales y centros comerciales que, a su vez, reafirman la idea de tener como *target* principal a personas que de estratos 4, 5 y 6.

### **Stakeholders de la Compañía**

Los *stakeholders* son grupos de interés que tiene la compañía. Según Freeman (1984, citado por Uroz, Plaza & Burgos, 2010) estos se definen como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización”. Es importante tener en cuenta a los *stakeholders* pues las decisiones que tome la compañía puede afectar a uno o varios de estos grupos. El no tener estos grupos de interés identificados puede derivar en “la falta de establecer y administrar el proceso de comunicación con los *stakeholders* puede dar lugar a varias consecuencias, tales como una falta de apoyo de los propios *stakeholders*, la desaprobación de los productos o servicios ofertados por la empresa y la insatisfacción generalizada” (Antonini, 2009, citado por Uroz, Plaza & Burgos, 2010).

Es por esto que, se hizo un cuadro que recopile a los *stakeholders* más importantes (ver tabla 21). Está dividida en dos grupos: los *stakeholders* internos y los externos. En los internos están los propietarios, los medios de financiación y los colaboradores. En cuanto a los externos, estos se subdividieron en grupos como: proveedores, gobierno, clientes y competidores.

A cada uno de estos grupos se le asignó una calificación de 1 a 5 de acuerdo a la cantidad de poder de influencia que podrían ejercer y el interés que tendrían sobre determinada decisión. Luego de esta clasificación, se ubicaron en un plano dividido en 4 cuadrantes (ver figura 3)





siendo el cuadrante I los de menor poder y menor interés y el cuadrante IV los de mayor poder y mayor interés. Es así como encontramos que los propietarios, la Dian y el Ministerio de salud son grupos que tienen gran poder e interés.

Los propietarios son los primeros interesados en que la compañía tenga el mejor desempeño y dé los mejores resultados. Por otra parte, la Dian y el Ministerio de Salud, al ser entidades del Estado deben velar por el correcto funcionamiento de las empresas, tanto por la parte de impuestos y el pago de tributos como por la protección de la salud de los consumidores al implementar las Buenas Prácticas de Manufactura y mantener las instalaciones en las condiciones óptimas para la manipulación de los alimentos.

Otras entidades ubicadas en el cuarto cuadrante son la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio y los colaboradores. Las dos primeras tienen fuerte influencia y poder al ser entidades que regulan las actividades de las empresas y son capaces de sancionar si hay una falta tanto administrativa como de servicio al cliente. A diferencia de estas, los colaboradores no tienen mucho poder, sin embargo son importantes al poseer interés al ser directamente afectados por las decisiones tomadas.

Sin embargo, el hecho de que sólo se haya mencionado las anteriores instituciones, no significa que no hayan otros con relevancia para la organización, pues todos los grupos de interés que se tienen son de relevancia al ser aliados necesarios para el logro de los objetivos y la razón de ser de la empresa.



### Capítulo III: Planeación estratégica

El dicho: “No hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va” del filósofo y político romano Lucio Anneo Séneca contextualiza de manera precisa la utilidad que tienen los planes de negocio como herramienta de planeación pues si no se tiene una idea clara de lo que se quiere, un negocio podría verse afectado por variables tanto internas como externas. Por esto, los planes de negocio son documentos guía que estructuran de manera ordenada, clara y sencilla tanto los objetivos como las actividades a desarrollarse dentro de la organización (Weinberger, 2009).

Según Almoguera (2006, p. 3), es una herramienta indispensable para posicionar el negocio y hacerlo exitoso debido a que contiene información valiosa para sistematizar de una manera “irreal” sobre el papel para que, al momento de hacer el proyecto realidad, se minimicen las probabilidades de fallo. Parte de esa información valiosa es una evaluación del proyecto en cuanto a la viabilidad que está dividida en “viabilidad técnica (tecnología, productos, sistemas de producción), comercial (análisis de mercado, comercialización de productos), económica (inversiones, presupuestos, fuentes de financiación) y humana (estructura, organización, formación)”.

La planeación estratégica no solo tiene la función de ser una herramienta base para el futuro negocio sino que también permite ser una carta de presentación para inversores, bancos o cualquier otra tercera persona que pueda estar interesada en la idea de negocio (De la Vega, 2004).

Ahora bien, la planeación estratégica puede ser elaborada de formas diversas, es aquí donde surgen los denominados modelos de negocio, los cuales deben tener la misma información indispensable más la forma de proceder o estructurar la información diferente.



Para efectos de este trabajo, se seleccionó el modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año de 2010 de una manera gráfica (Figura 4). Para ellos, un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14). Este modelo se divide en nueve módulos básicos los cuales fueron desarrollados con base en la secuencia lógica que sigue una empresa para generar ingresos los cuales son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este modelo es flexible pues se presenta en una sola hoja (lienzo), haciéndolo fácilmente comprensible ante cualquiera. Además, tiene como ventaja el ser dinámico puesto que la empresa puede iniciar y seguir el orden de los módulos de acuerdo a las necesidades, intereses, objetivos y metas que tenga (Departamento de empresa y empleo de Cataluña, 2012).

Ahora bien, aunque el modelo de negocio es un buen inicio, es necesario hacer una contextualización de bajo qué teoría administrativa se regirá la presente investigación. La primera de las teorías es la de la administración científica la cual busca minimizar la ineficiencia humana al tiempo que fomenta un impacto económico positivo por medio de la racionalización del trabajo y la especialización del mismo. Para ello, Frederick Taylor, autor de este modelo, planteó cinco principios básicos que son: el principio de planteamiento, el principio de preparación, el principio de control, principio de ejecución y el estudio y análisis del trabajo realizado (Fátima, *s.f.* ).

Para aclarar lo anterior, es indispensable mencionar que la racionalización del trabajo son una serie de normas basadas en el estudio de tiempos y movimientos que buscan maximizar el



trabajo al tiempo que se reducen costos y gastos y se aumenta la productividad dando mayores utilidades y beneficios monetarios (Fátima, *s.f.*).

Sin embargo, la parte operativa no es la única a tener en cuenta sino también la dirección de la empresa. Es aquí donde entra la teoría de la administración clásica de Fayol en la cual, propuso catorce conceptos de la administración (Vélez, 2007). Así mismo, dividió las organizaciones en seis grupos funcionales que tiene toda empresa “ya sea la empresa simple o compleja, pequeña o grande, estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre” (Fayol, 2009). Estos grupos funcionales son: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas puesto que son pilares fundamentales para la organización y la planeación como ejes centrales de una administración efectiva (Fayol, 2009).

La principal diferencia entre Taylor y Fayol es que el segundo tiene una mirada más administrativa y de alta gerencia y Taylor tiene una visión más operativa. Sin embargo, ambas teorías se complementan lo cual será vital para la presente investigación.

Ahora bien, aunque las anteriores teorías permiten establecer una forma eficiente de administrar una empresa, no necesariamente conlleva a que la empresa sea competitiva. De aquí la importancia de revisar las teorías sobre competitividad ya que dan directrices para formular una estrategia encaminada a hacer frente a la competencia de un sector determinado. En primera instancia, se va a entender que competitividad es, según Hernández (2002, p. 23):

“La capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener - o aumentar - su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido”.



## Cadena de Valor

Según Quintero & Sánchez (2006, p. 381) la cadena de valor de una empresa se define como:

“el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente.

La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio”.

Está técnica, según Mayo (2005) es originaria de Porter, puesto que con ella él buscaba desarrollar una forma de obtener una ventaja competitiva (Quintero & Sánchez, 2006, p. 381). Para ello, la cadena de valor debe estar compuesta por tres elementos que son la actividades primarias, las cuales están relacionadas directamente con el desarrollo y producción del producto, así como su comercialización, incluyendo la logística en la que incurre el proceso. Las actividades secundarias o actividades soporte que, como su nombre lo indican, ayudan a dar continuidad a las actividades primarias como la gestión de los recursos humanos, la tecnología, la infraestructura, entre otros. Por último, se encuentra el Margen, que es el diferencial del los costos totales y el valor total que necesitó desarrollar la empresa (Quintero & Sánchez, 2006, p. 381).

De acuerdo con lo anterior, se procedió a realizar una cadena de valor para el taller Waykuna con el fin de establecer y visualizar con mayor claridad de aquellos procesos claves dentro de la organización ([ver figura 5](#)). Como actividades primarias se encuentra la logística interna, basada en el modelo just in time; las operaciones, como la creación del menú y la planeación de los talleres; el mercadeo y ventas, el cual se compone de la creación de todo el plan de medios; y por último, el servicio post-ventas, es decir, la logística inversa. Estas



actividades están soportadas en las actividades secundarias como infraestructura, gestión del talento humano y abastecimiento.

Para el taller, es fundamental la planeación anticipada de los talleres, así como hacer una efectiva planeación logística debido a que, el modelo just in time requiere de mucho orden y nivel de confianza con los proveedores, pues precisamente se quiere lograr reducir costos al comprar únicamente la materia prima necesaria.

### **¿Por qué Usaquéen?**

Es bien sabido que la gastronomía en el turismo ha tomado un papel protagónico, pues esta actividad motiva, por si sola, el desplazamiento de turistas con interés en experimentar, degustar y probar nuevos sabores, además de conocer los rituales y hábitos asociados a la gastronomía de un pueblo y la posibilidad de aprender a preparar los platos representativos de determinado lugar (Instituto Politécnico de Leira, 2011)

Por esto, la gastronomía resulta ser una oportunidad para el desarrollo turístico de Bogotá pues la ciudad cuenta con diversos productos turísticos como: el producto turístico urbano, de negocios, cultural y gastronómico. Esto se ve reflejado en las estadísticas, pues según el Instituto Distrital de Turismo para el año 2010 esta ciudad fue visitada aproximadamente por 8 millones de turistas de los cuales el 88,4% son turistas nacionales y el 11,6% turistas internacionales. Esta cifra llevó a Bogotá a ocupar el primer puesto en el *ranking* de destinos turísticos más visitados en Colombia, sobrepasando ciudades como Cartagena y Medellín (Bautista, M., 2013).

Ahora bien, la localidad de Usaquéen hace parte de las Zonas de Interés Turístico, al ser un espacio bohemio en el que la arquitectura, los negocios y la gastronomía hacen parte del atractivo que motiva a nacionales y extranjeros a disfrutar de los diferentes establecimientos y eventos gastronómicos (Turismo y Gastronomía en Bogotá, 2014).



El nombre de esta localidad fue concedido por sus antiguos habitantes los muisca, pues Usaquén tiene sus raíces en la palabra Usaque que hace referencia a la distinción, el honor y el linaje, así como al vigor y la fortaleza. Este título solo era concedido por el Zipa a los caciques de mayor importancia por lo que se dice que el cacique de este antiguo cacicazgo era un Usaque (Portal Bogotá, 2015).

Adicionalmente, su arquitectura colonial fue construida a finales del siglo XIX como se observa en sus grandes mansiones, iglesias y calles adoquinadas, cuyos mayores representantes son la Casa de Hacienda Santa Bárbara edificada a finales de los 80's y que hoy en día es un reconocido centro comercial y la iglesia de Santa Bárbara construida en 1665 reconocida por su admirable estado de conservación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la localidad de Usaquén es por excelencia uno de los centros culturales e históricos de la capital colombiana. Actualmente algunos de sus espacios han sido renovados con edificios empresariales, reconocidos restaurantes y zonas residenciales haciendo que esta localidad tenga un bello contraste entre lo antiguo y lo moderno.

En Usaquén el arte y la cultura son bienvenidos desde hace más de 15 años. El mercado de Toldos de San Pelayo ubicado entre la carrera 6° entre las calles 119 y 121 y el mercado *Carpe Diem* ubicado en la carrera 5 b con calle 119 B, dan paso a todos aquellos turistas y locales que buscan objetos artesanales, antigüedades y ropa (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012).

Este barrio también es famoso por su variada oferta gastronómica de restaurantes tanto de comida tradicional como alternativa, fusión y molecular. Se pueden encontrar más de 50 restaurantes de marcas como Leo Katz, el grupo Takami y los hermanos Rauch los cuales gozan de reconocimiento en la ciudad (Pautassi, 2012).



## Normatividad Vigente

Ahora, como se ha mencionado, el taller estará ubicado en la localidad de Usaquén. Según el artículo 62 de la ley general de turismo (ley 300 de 1996) es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos, establecimientos de gastronomía, bares y negocios afines que sean calificados como establecimientos de interés turístico, deberán tener el Registro Nacional de Turismo [RNT], pues el no hacerlo, incurriría en una sanción de la Cámara de Comercio, actual reguladora según el Decreto Ley 019 de 2012 (Ley 300, 1994).

Al ser un establecimiento donde se manipulan y ofrecen alimentos y bebidas, puede ser un punto de peligro para la salud de las personas la cual debe salvaguardarse al ser de interés público. De aquí surge el Decreto 3075 de 1997 el cual regula las buenas prácticas de manufactura propendiendo por las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, las condiciones de la edificación y de las instalaciones, los equipos y utensilios, el personal manipulador de alimentos, el diseño de un plan de saneamiento y el almacenamiento, la distribución, el transporte y la comercialización, todo en pro de la inocuidad de los alimentos y su procesamiento.

Por otra parte, al ser una empresa que pertenece al sector privado, debe registrarse en el registro mercantil. Una vez hecho este proceso, automáticamente adquirirá la personalidad jurídica.

El taller se inscribirá bajo la estructura de la S.A.S (sociedad por acciones simplificadas). Este tipo de sociedad se creó en la Ley 1258 de 2008 en su artículo 46 y posee las siguientes características: es una sociedad de capitales con naturaleza de carácter comercial independientemente de las actividades que estén en su objeto social, se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un documento privado -contrato o acto unilateral -





autenticado e inscrito en el registro mercantil ante la Cámara de Comercio. El término de duración del contrato puede ser definido o indefinido, pero para efectos de esta empresa será indefinido, por último, los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

Seguido de esto se protegerá la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, se realizará la inscripción ante la DIAN del Registro Único tributario (RUT), el cual es un mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar personas o entidades que por sus características son contribuyentes declarantes del impuesto de renta, entre otros.

Se hará la solicitud de matrícula mercantil y se incluirá dentro de los gastos, la tarifa de Sayco Acimpro, pues es una contribución que se paga anualmente por concepto de derechos de autor y conexos. De igual forma, se solicitará el concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos, pues ellos determinarán si el establecimiento es bajo, moderado o alto en riesgo; y el concepto sanitario, pues el establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias descritas en la Ley 9 de 1979 y en la Resolución 2674 de 2013 para su funcionamiento. Adicionalmente, los empleados que manipulen los alimentos deberán tener el certificado de manipulación de alimentos vigente.

### **Política de Responsabilidad Social Empresarial**

En la actualidad no existe un concepto de responsabilidad social empresarial universalmente aceptada. Sin embargo, esta definición se encuentra enmarcada bajo aspectos medioambientales, socioculturales, económicos, de ética y de comportamiento empresarial. Para Rochlin (2005), las empresas deben contribuir a la construcción de una sociedad mejor, en donde no se busque generar recursos monetarios para los accionistas a costa de prácticas abusivas e inhumanas (citado por Barroso, 2007).



De igual forma, Porto y Castroman (2006) afirman que la RSE no se limita a solamente acatar reglamentaciones jurídicas, sino a generar espacios de contribución en donde las organizaciones creen y difundan acciones que contribuyan a la generación de una conciencia ética que impacte en la sociedad y en el ambiente (Barroso, 2007).

Según estos autores, una empresa que quiera implementar la RSE debe cumplir con los siguientes requisitos: aportar a la generación de calidad de vida de los colaboradores de la organización, cuidar y proteger el ambiente y vincular los productos y servicios de la organización con la comunidad (Barroso, 2007).

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, hemos desarrollado la política de RSE la cual es un marco que guía la forma de actuar de nuestra organización:

- El 100% del talento humano será local, contratado bajo los parámetros que exige la ley.
- El 70% de los insumos de limpieza serán biodegradables.
- El 80% de los insumos utilizados para la realización de los talleres serán adquiridos en empresas locales que vayan acordes con los pilares de la sostenibilidad.
- El 100% de las instalaciones del taller contarán con bombillos y cisternas ahorradoras.
- El 50% del papel utilizado para impresión será ecológico.
- El 100% de los residuos generados por la operación serán separados como orgánicos y no orgánicos para facilitar la tarea de reciclaje.
- Las recetas, fotografías y memorias entregadas a nuestros clientes serán electrónicas, para evitar el uso de papel y tinta.
- Anualmente se sembraran en conjunto con nuestros clientes y proveedores 50 árboles en la región cundiboyacense con empresas como la Fundación Red de Árboles.



- Semestralmente se harán capacitaciones a nuestro talento humano, con temáticas tanto personales como profesionales.
- Participar en actividades voluntarias para la limpieza de la ciudad; jornada de Bogotá Limpia, Alcaldía de Bogotá.

### **Concepto del Producto**

Para poder realizar una descripción del concepto de producto, se tuvo en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuál es la necesidad que voy a suplir? ¿Cuál es el deseo que motivaría a mis consumidores a adquirir el producto? ¿Qué características técnicas requiero? ¿Cuál es mi oferta de valor? ¿Cuál es mi factor diferencial? ¿Cuáles son los atributos de mi producto?. Es por esto que se hizo un desglose de cada una para poder facilitar la construcción del concepto.

### ***Necesidad***

La necesidad a suplir es la de autorrealización, reconocimiento y ocio o esparcimiento las cuales son necesidades importantes de satisfacer pues, según Abraham Maslow en su “teoría de la motivación humana” estableció una pirámide de necesidades, la cual va desde las más importantes para nuestra supervivencia hasta las de crecimiento personal. Según nuestras necesidades a satisfacer, estas encajan en las dos categorías que encabezan la pirámide las cuales son la necesidad de autorrealización y la de estima.

Al satisfacer estas necesidades, se ven mejorías en las personas pues “al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.”

(Quintero, s.f.)



### ***Deseo***

El deseo que se pretende, tanto fomentar como solventar, es el deseo de conocer y sumergirse más en la cultura tradicional gastronómica de Colombia por parte, tanto de extranjeros como de residentes colombianos. Esto se realizará a través de un taller gastronómico en el cual nuestros clientes puedan vivir una experiencia única.

### ***Características Técnicas de Servicio***

Nuestra principal característica es la personalización del servicio. En cada clase, nuestros clientes serán los que decidan los platos a preparar de acuerdo a unos platos previamente establecidos de recetas cundiboyacenses, en grupos de diez personas, lo cual dará un manejo óptimo a la clase. Por otra parte, para el funcionamiento óptimo del taller es necesario: los conocimientos y la infraestructura puesto que sin un *chef* con los conocimientos apropiados ni la empatía necesaria, se puede ver afectada la percepción de los clientes hacia una postura negativa; y sin la infraestructura requerida tanto de instalaciones como de maquinaria y equipo, pues sencillamente no se podría desarrollar la clase.

### ***Atributos***

Los principales atributos que se ofrecerán es la interacción de los asistentes con otras culturas, pues será un espacio donde las personas podrán intercambiar diferentes puntos de vista, lo cual enriquece a manera personal a cada uno de los asistentes. Por otra parte, es importante destacar que serán nuestros mismos comensales los que cocinarán los productos que van a consumir. Estos serán preparados con alimentos provenientes de cultivos colombianos con el fin de contribuir a la economía local como política de responsabilidad social empresarial.



## Análisis del Consumidor

Según un artículo de la revista Semana (2015), gracias a datos publicados por el Banco Interamericano de Desarrollo, el 55% de la sociedad colombiana ya hace parte de la clase media, lo cual establece que la población ha aumentado su prosperidad y su capacidad económica.

Esto, en términos del taller gastronómico, sería un beneficio pues representa una mayor parte de la población con capacidad de pagar una clase en nuestro taller. Sin embargo, la capacidad monetaria no es el único aspecto a tener en cuenta, pues hay que evaluar y analizar la disposición de pago de las personas. Para eso, se realizó una encuesta virtual a través de E-Encuesta aplicada a 88 personas ubicadas en la ciudad de Bogotá en el año 2016, en donde se quería identificar aspectos como: el interés de aprendizaje, la disposición de ir, la disposición de pago así como características demográficas que se expondrán a continuación.

Al preguntar a los encuestados que tanto disfrutaban cocinar, se evidenció que el 66,95% tiene cierta afinidad por la cocina, lo que representa disposición a esta actividad. Un 16,10% de la población no sabe hacerlo pero que estaría dispuesta a aprender, lo que daría como total que un 83,05% de la población afín a las actividades culinarias (ver gráfico 2).

De igual forma se preguntó si sabían preparar alguna receta de la región Cundiboyacense. Como resultado se observó que hay un total de 67,05% de personas que no conocen y no saben preparar ninguna recetas tradicional de la región cundiboyacense, lo cual indica un amplio mercado al cual acceder (ver gráfico 3).

Sin embargo, aunque las dos preguntas anteriores fueron un buen indicio de contextualización, es necesario evaluar su disposición a asistir al taller donde se observa que el 79,55% de las personas estarían dispuestas a asistir (ver gráfico 4), lo cual representa una buena



oportunidad de demanda, teniendo en cuenta que anteriormente se había estimado una cantidad de posible demanda del 83,05%.

Ahora bien, se analizó la disposición a aprender otro tipo de preparaciones según las regiones restantes del país, donde se observa que está equilibrado mostrando mayor preferencia por la región caribe, lo cual posibilita la opción de abrir el portafolio de servicios hacia nuevos enfoques una vez esté consolidado el taller (ver gráfico 5).

### **Estudio de Mercado**

Para poder hacer una evaluación de la percepción y conocer la posible aceptación de las personas con respecto al desarrollo de las clases del taller, se procedió a realizar un *focus group* en la Cocina de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, el día 28 de Marzo de 2017 en el que participaron ocho personas entre los cuales había cuatro extranjeros procedentes de Francia y cuatro residentes colombianos. A ellos, se les dio una clase de cocina dictada por el *Chef* Jaime Alzate como simulación de la realidad de nuestro negocio. Gracias a eso, se pudo recolectar información valiosa extraída de la retroalimentación dada por nuestros participantes.

Entre los primeros hallazgos, tenemos que todos tuvieron una percepción positiva a la idea de negocio, resaltando como valores intrínsecos del negocio la posibilidad de conocer otras costumbres culturales como la gastronomía, la posibilidad de compartir con personas diferentes e intercambiar conocimientos, y por último, la experiencia agradable que vivenciaron en el transcurso de las 5 horas. Gracias a estas opiniones, se pudo establecer una percepción favorable a la creación del taller, dando una pauta importante para el fortalecimiento de la idea de negocio.

Por otra parte, se pudo hacer un sondeo general acerca de la aceptación de las recetas tradicionales de la región cundiboyacense. Acá se obtuvo información relevante, pues se



evidenció que hay varias recetas tradicionales que las personas no estarían dispuestas a preparar, más que todo los comensales extranjeros, de acuerdo al tipo de preparación y costumbres culinarias propias de ellos. Esto permite hacer una segmentación de las recetas y poder así abrir y establecer un portafolio de servicios aptos de acuerdo a los requerimientos y gustos de cada persona de acuerdo a su cultura y costumbres.

Por último, en cuanto a la ubicación del taller en la localidad de Usaqué, se evidenció que hay buena acogida pues el sector reafirma la intención de resaltar la tradición colombiana así como permitir hacer una segmentación debido a que, nuestro *target* son personas de estratos 4, 5 y 6.

### ***Enfoque Estratégico***

Para el taller gastronómico se utilizará una estrategia de enfoque por diferenciación. Esto se buscará lograr a través de precios asequibles, un fuerte mercadeo a través de redes sociales y la difusión de nuestra responsabilidad social empresarial en pro de obtener mayor reconocimiento y estar en el *top of mind* de las personas, lo cual se considera posible pues muy poca gente conoce este tipo de negocio por lo que se podría aprovechar la oportunidad para sobresalir en el mercado.

Sin embargo, para lograr esto se debe poner en marcha la oferta de valor que es la experiencia, pues es el eje central del taller al ofrecer por medio de una experiencia única la oportunidad de aprender más sobre la cultura gastronómica colombiana, haciendo énfasis en la gastronomía típica regional Cundiboyacense. Esto con el fin de responder a la falta de espacios interactivos que permita a los turistas acercarse más a la cultura local de un lugar mientras intercambian conocimientos con personas procedentes de distintas regiones del mundo que, junto con los factores diferenciales como: la ambientación que busca reflejar la naturaleza y tradición



así como el calor de hogar con el fin de invitar a los consumidores a sentirse “cocinando en familia”, la personalización del servicio y la utilización de productos cosechados por campesinos colombianos, buscan consolidar el posicionamiento del taller.

Para reforzar esta idea en las personas, se consolidó un *slogan* que busca reflejar lo mencionado anteriormente el cual es: “Vive una experiencia única en una de las zonas más importantes y exclusivas de la ciudad de Bogotá donde aprenderás sobre la gastronomía tradicional colombiana en un ambiente agradable, cálido y multicultural”.

### ***Microlocalización (Método Cualitativo por Puntos)***

Luego de haber recorrido la localidad de Usaquén, se encontraron tres lugares con características necesarias para el montaje del taller. El primero (sitio A) es un local tipo casa de 185 mts<sup>2</sup> ubicada al lado de Cinema Paraíso, lo cual es un punto a favor para su visibilidad. El segundo (sitio B) es un local de 333 mts<sup>2</sup> ubicada a la altura de la carrera 6 sobre una vía vehicular. El tercer lugar (Sitio C) es un local de 203 mts<sup>2</sup> ubicado en la séptima con calle 127.

Estos tres lugares son los escogidos para hacer una comparación entre ellos que permita determinar, teniendo en cuenta unos factores determinantes de localización, cual local es más conveniente de acuerdo a nuestra propia valoración. Para ello, se usó la metodología cuantitativa por puntos (ver tabla 23) en la que, de acuerdo a la ponderación que se le dé a cada factor, se obtendrá un resultado que ayudará a evaluar cada lugar.

Los factores de localización que se tuvieron en cuenta son: cercanías a fuentes de abastecimiento, puesto que permitirá evaluar costos de transporte de la materia prima; cercanías del mercado, puesto que se sabrá si es un sitio cercano a nuestro mercado objetivo; costo y disponibilidad de terrenos es muy importante de tener en cuenta pues se sabe que la zona





comercial de Usaquén es costosa; disponibilidad de servicios públicos, es indispensable tener en cuenta este factor ya que los servicios públicos son insumos necesarios para nuestro funcionamiento; seguridad del sector, puesto que en un sitio inseguro nuestro mercado objetivo posiblemente no iría por temor; concentración de la competencia, este factor es importante de revisar pues es indispensable ubicarnos en un sitio donde no existan otros competidores; importancia cultural del sector, es necesario tener en cuenta este factor pues la idea del taller es rescatar las tradiciones gastronómicas colombianas; parqueaderos, puesto que la mayoría de personas se desplazan en vehículos motorizados; medios de transporte, y, por último, ubicación visible.

Luego de haber realizado la matriz, se pudo observar que, en parámetros generales, dos de los sitios son similares en muchos de los factores. Esto se debe a que los dos quedan muy cercanos entre sí. En cambio, el sitio C queda lejos de estos dos, sin decir que no tiene buena ubicación. Estos tres sitios se diferencian más que todo por el costo pues el sitio A cuesta \$11'500.000 pesos el arriendo; el sitio B, 12'500.000 y el sitio C, 9'950.000. Esto hace que el sitio C sea mejor en costo y disponibilidad de terrenos, parqueaderos disponibles, ubicación visible y fácil accesibilidad. Se debe destacar que, al lado del local está una tienda llamada Gastronomy Market, la cual se enfoca en productos saludables lo que podría ser benéfico para el taller al ser visible y se podrían crear alianzas con el fin de publicitarnos mutuamente. Es por esto que el sitio C obtuvo una mayor ponderación con un puntaje total de 4,38 a diferencia del sitio A con un total de 3,97 y el sitio B con 3,31.



### ***Capacidad Instalada vs. Capacidad Real***

Se tiene presupuestado que el taller esté en funcionamiento durante seis días a la semana correspondientes a los días de lunes a sábado. Cada día el taller tendrá dos clases con una duración de 6 horas cada una, contando desde la llegada de los clientes hasta el momento en el que el taller queda listo para la siguiente clase. En cada uno de los talleres se recibirá un máximo de 10 personas pues se comprobó, con ayuda del *focus group* realizado, que con 11 personas por taller ya se volvería ineficiente y la clase se vería afectada.

Teniendo esto en cuenta, si se abriera el taller todos los días (suponiendo que siempre son 30 días), tendríamos una capacidad instalada de 60 clases al mes en las que participarían un total de 600 personas mensuales.

Ahora bien, teniendo en cuenta la disposición proyectada de apertura, nuestra capacidad real variaría por mes, pues no todos los meses se haría exactamente la misma cantidad de clases de acuerdo a la cantidad de días en el calendario. Sin embargo, se podría decir que un promedio aproximado al mes sería de 26 días, dando así que la capacidad real por mes sería de 54 clases en las que participarían 540 personas.

De la tabla 24 a la 28 se puede observar la comparación entre la capacidad instalada y la capacidad real del taller teniendo en cuenta los días exactos de funcionamiento por mes en un proyectado de 5 años.

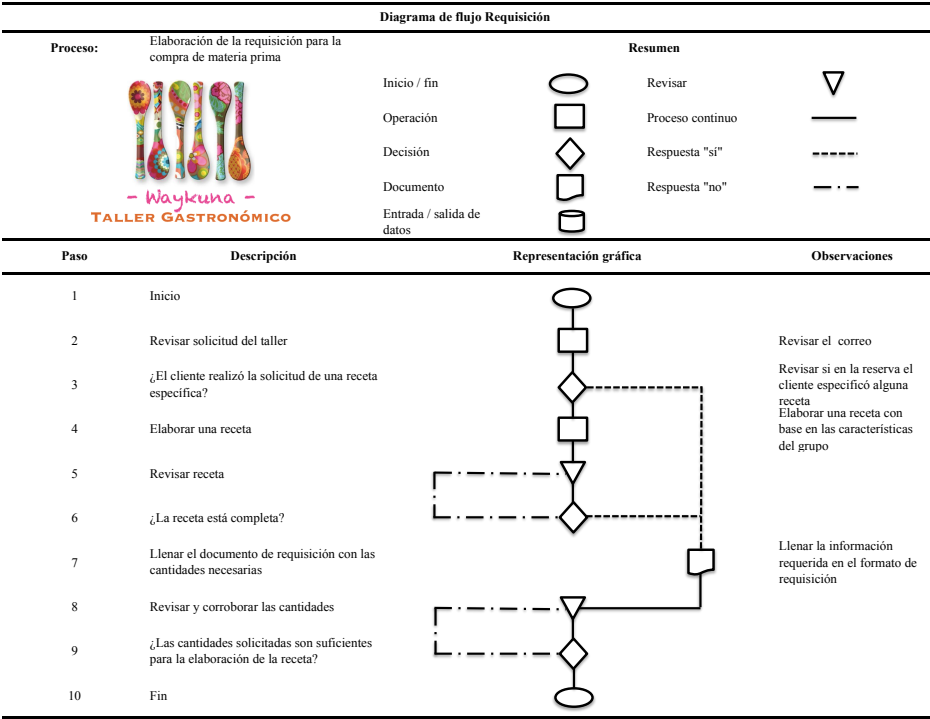
Luego de analizar estos resultados, se observa que en promedio, el taller está dejando de usar un 20% de su capacidad instalada por el sólo hecho de no abrir los domingos, lo cual representa que 20 personas no asistan al taller dejando de obtener unos ingresos diarios de 1'000.000 de pesos que corresponden a unos 4'000.000 en promedio al mes.



Ingeniería del Proyecto

En toda organización se necesario tener los procesos estandarizados con el fin de minimizar la variación de los procesos para que la gente perciba el servicio como excelente. Por eso, se elaboró un diagrama de flujo para los principales procesos que permita saber el orden correcto a seguir. Los diagramas de flujo según Ugalde (1979, p. 112) son “un instrumento importante (...) ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para llegar a la solución de un problema”. Con este objetivo, se elaboraron los diagramas de flujo de los siguientes procesos: elaboración de la requisición, compra de materia prima, almacenamiento de cárnicos, almacenamiento de Fruver y, el más importante, el desarrollo del taller como tal. A continuación se mostrarán los diagramas de flujo de cada proceso anteriormente mencionado (de la tabla 29 a la 33):

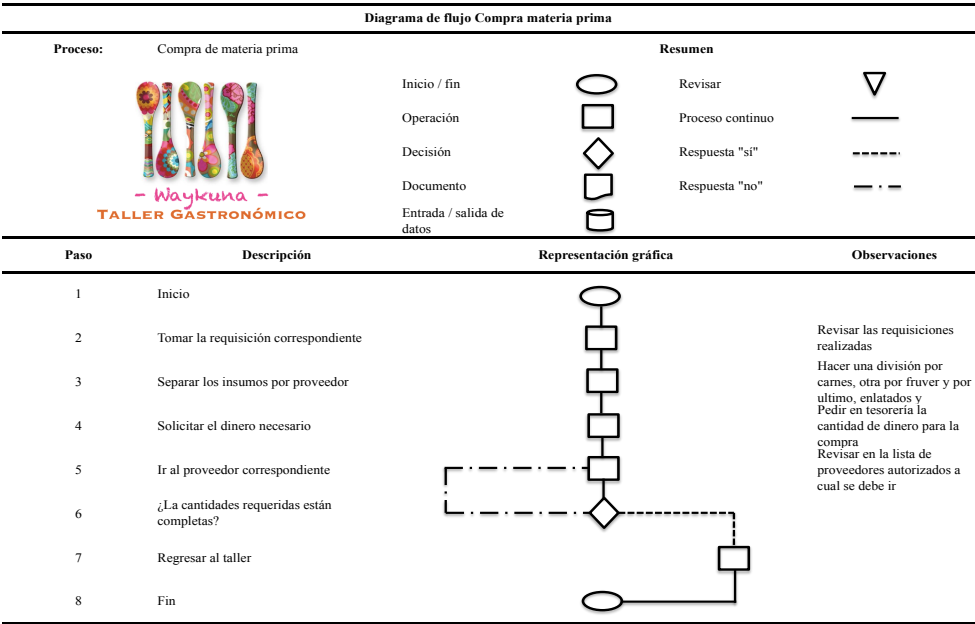
Tabla 29. Diagrama de flujo elaboración de requisición.



Fuente: Elaboración Propia

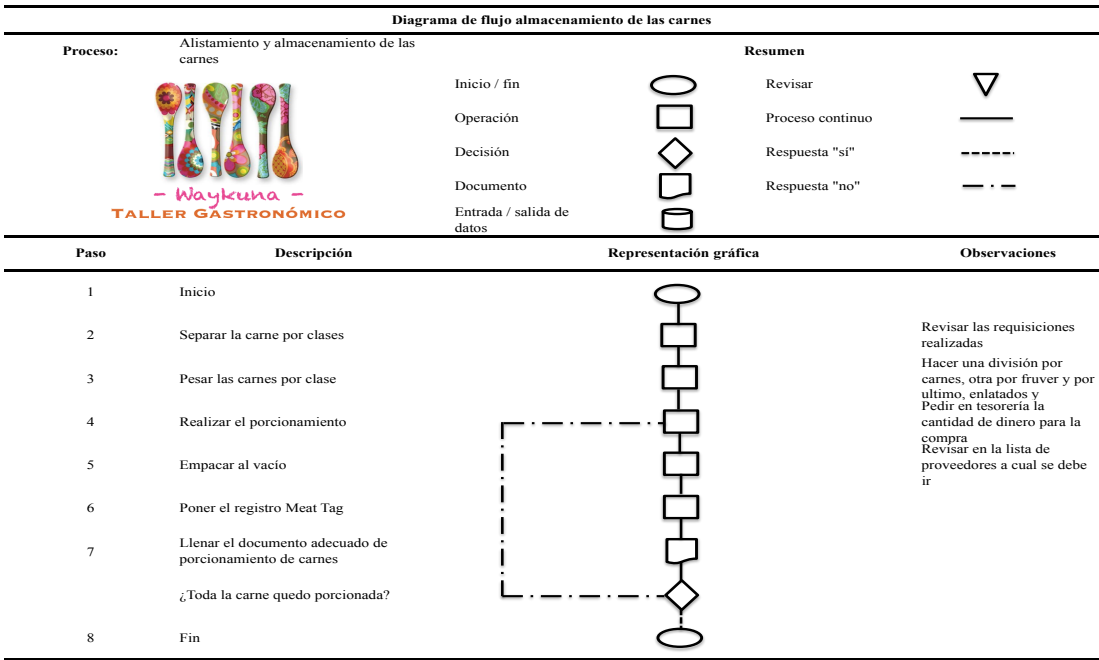


Tabla 30. Diagrama de flujo del proceso de compra de materia prima.



Fuente: Elaboración Propia












Tabla 31. Diagrama de flujo del almacenamiento de carnes.



Fuente: Elaboración Propia



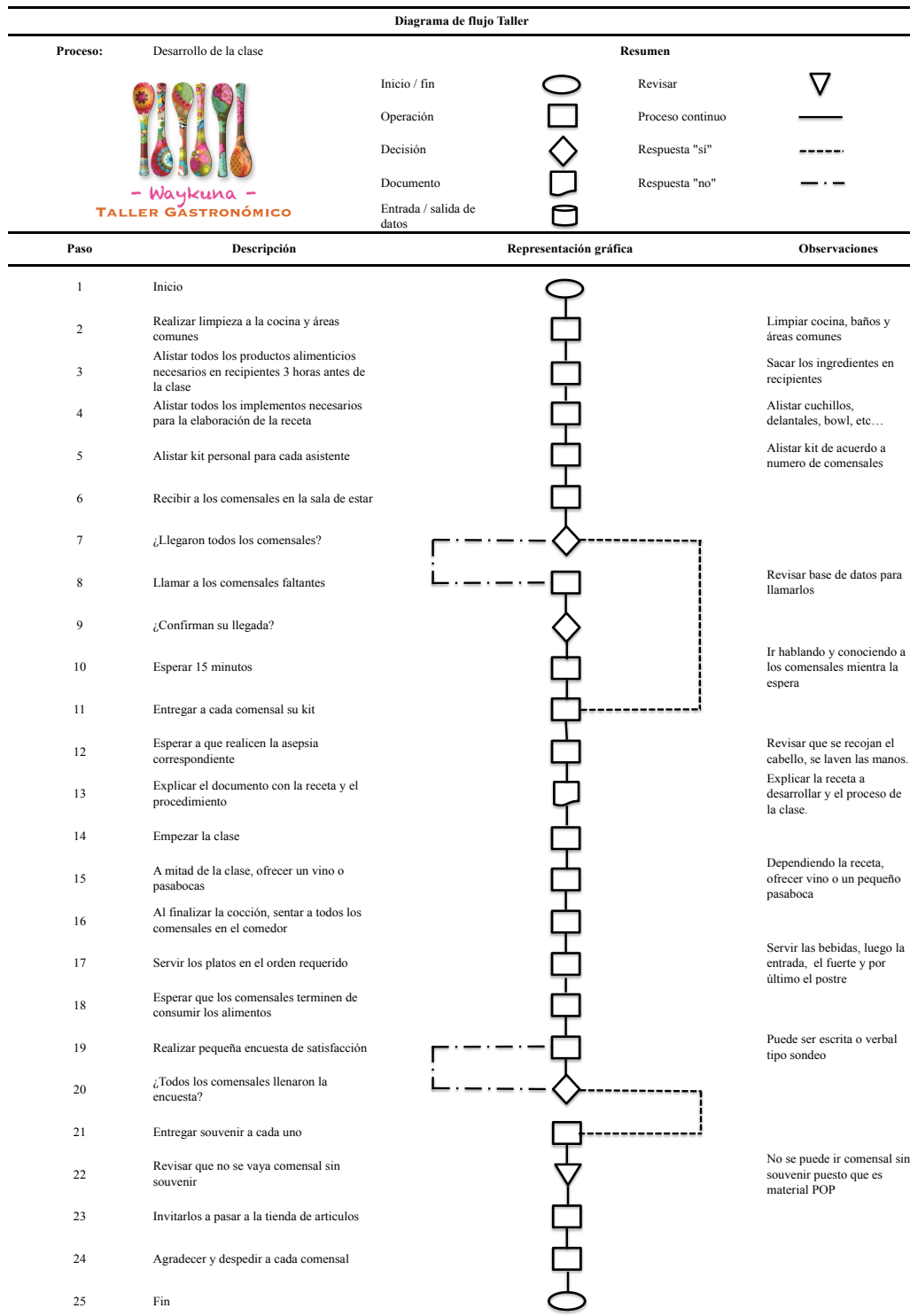
Tabla 32. Diagrama de flujo del almacenamiento de fruwer.

Diagrama de flujo almacenamiento de Fruwer			
Proceso:	Alistamiento y almacenamiento de las frutas y verduras	Resumen	
	Inicio / fin	Revisar	
	Operación	Proceso continuo	
	Decisión	Respuesta "sí"	
	Documento	Respuesta "no"	
	Entrada / salida de datos		
Paso	Descripción	Representación gráfica	Observaciones
1	Inicio		
2	Lavar las frutas y verduras con desinfectante		Utilizar desinfectante para eliminar microorganismos y suciedad
3	Pesar el fruwer por clase		
4	Realizar el porcionamiento de ser necesario y empacar al vacío		Retirar sobrantes o partes innecesarias
5	Guardar en la nevera		Empacar como corresponda
6	Fin		

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 33. Diagrama de flujo del taller.



Fuente:

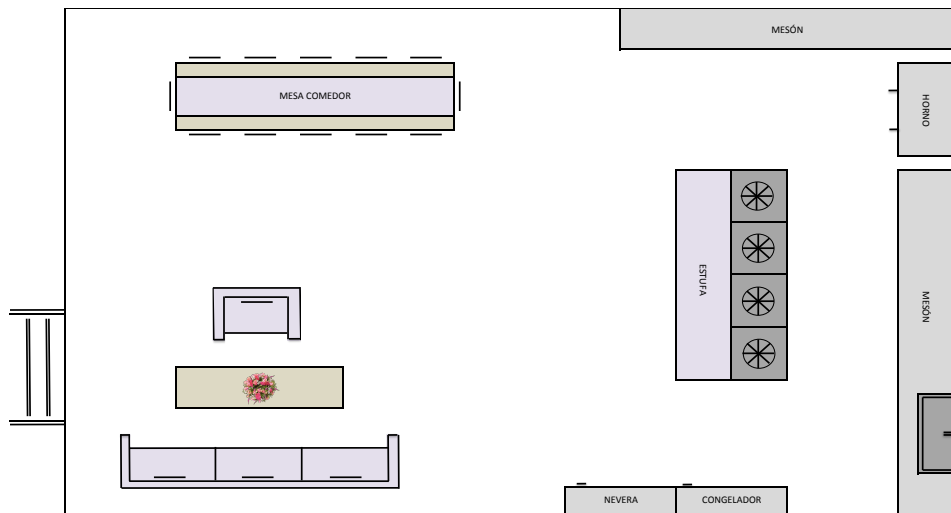
Elaboración Propia



## Diagrama de Distribución en Planta

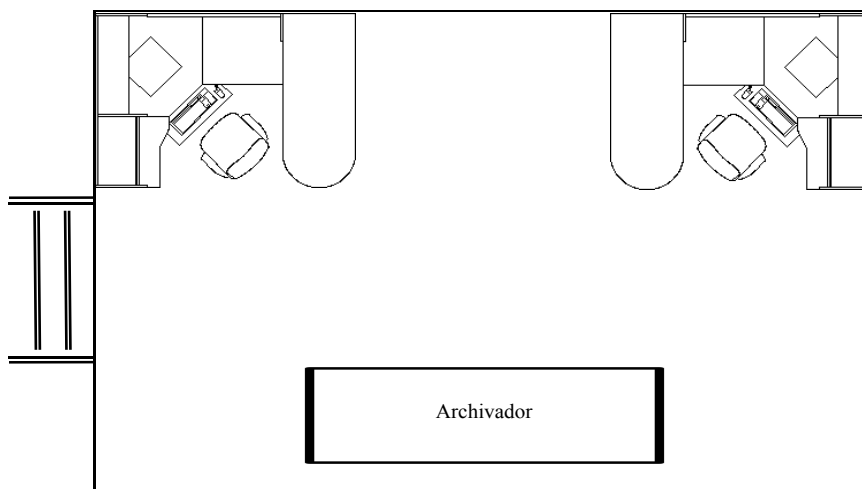
Por otra parte, es importante tener un plano del local con el fin de saber cual será la distribución óptima de los equipos y muebles.

*Figura 6.* Diagrama de distribución de planta: Cocina.



Fuente: elaboración propia

*Figura 7.* Diagrama de distribución de planta: oficina.



Fuente: elaboración propia



## Ficha Técnica del Servicio

En esta ficha, se encuentra la descripción técnica del servicio que se prestara en el taller, tiempo de duración, características del servicio y equipo de cocina, entre otros.

Tabla 34. *Ficha técnica del servicio.*

Ficha técnica del servicio		
<b>Ficha técnica del servicio</b>		
<b>Tiempo de elaboración</b>	6 horas (360 min)	
<b>Nombre del producto</b>	Taller gastronómico de comida cundiboyacense	
<b>Características del servicio</b>	En este taller se imparten clases de comida regional colombiana para máximo 10 personas por clase. Son dictados por un chef experto. El taller incluye los insumos, el material básico y los implementos de trabajo.	
<b>Equipo humano requerido</b>	Se requiere de un chef y un asistente de cocina por sesión.	
<b>Competencias requeridas</b>	Deben tener conocimientos sobre cocina regional colombiana, ser dinámicos y divertidos.	
<b>Tiempo total de horas hombre por sesión</b>	360 minutos	
<b>Sitio de prestación del servicio</b>	Local usaquén	
<b>Maquinaria y equipo a utilizar</b>		<b>Tiempo</b>
Horno	Plancha	Las preparaciones determinan el tiempo de uso de la maquinaria y del equipo de la cocina. Sin embargo, éste va a estar disponible toda la clase. El tiempo máximo de sesión es de 360 min.
Estufas	Batidora	
Licuada	Congelador	<b>Insumos a emplear</b>
Procesador	Neveras	Deben ser materias primas cosechadas por proveedores locales.
Mandolina	Bateria y utensilios	

Fuente: elaboración propia a partir de Lizarazo (2017)

## Estrategias Intensivas de Mercadeo

El plan de medios de nuestra compañía esta enfocado en dar a conocer nuestra propuesta de valor al mercado objetivo, estar en el *top of mind* de ellos y crear lazos de fidelización con nuestros clientes con el fin de hacer un *customer relationship management* [CRM] efectivo. Esto último se puede definir como:

“Un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste mediante el uso y aprendizaje activo de la información. El CRM empieza por





la obtención de conocimiento sobre el cliente. Estos resultados se traducen en interacciones de alto impacto, las cuales permiten a una empresa o a una entidad gubernamental establecer relaciones duraderas, rentables y adaptables con el cliente en cuanto a recursos” (Swift, 2002, p. 39).

De aquí la importancia del CRM, pues permitirá mantener relaciones duraderas con los clientes, lo que resulta más rentable pues, según estadísticas es más rentable dar servicio a través de internet que tener un local adecuado únicamente para atención al cliente y es diez veces más caro atraer un consumidor nuevo que mantener uno, además de que un cliente leal ayuda a la empresa con el voz a voz entre personas. Estas personas que son recomendadas tienen tendencia a un mayor consumo y a ser más leales a la compañía en un menor tiempo (Swift, 2002).

Como se había mencionado anteriormente, nuestro *target* serán las personas nacionales o extranjeras con un poder adquisitivo medio-alto interesadas en aprender sobre la cultura gastronómica colombiana.

Para el taller se plantea tener dos objetivos principales: el primero es tener por lo menos un 20% del mercado potencial de las empresas que ejercen una actividad similar a la nuestra, en los próximos dos años. El segundo, dar a conocer el portafolio de servicios y atraer y/o fidelizar a nuestros clientes y consumidores a través de la web.

Para el cumplimiento de estos objetivos, como primera medida se usarán redes sociales como *Facebook* e *Instagram* las cuales, por medio de la función vincular cuentas, permite difundir publicaciones en general y anuncios publicitarios simultáneamente. Y si bien es cierto que abrir una cuenta y hacer publicaciones en estas plataformas es gratis, la circulación de anuncios publicitarios por 8 días tendrán un costo de \$35.000 pesos, inversión que se hará una vez al mes.



Como segunda medida, se diseñará de manera autodidacta una página web en Wix, en donde habrá un motor de reservas, una tienda virtual, un chat para asistencia en línea, fotografías, horarios y fechas de las clases. Para esta plataforma, se hará una inversión de \$51.000 pesos mensuales para la compra del paquete *VIP*, el cual incluye: 20GB de almacenamiento, el dominio de la página, tienda online, ancho de banda ilimitado y ayuda *premium* de Wix dando en total una inversión para el primer año de \$1'032.000 pesos.

Por último, como se mencionó antes, se hará encuestas de satisfacción diarias a los asistentes con el fin de evaluar el desempeño de la clase y mejorar los procesos de acuerdo a sus preferencias. Sin embargo, aunque en principio el taller gastronómico no contará con descuentos para ninguno de sus segmentos de mercado, debido a que no se considera pertinente ni por costos ni por imagen penetrar el mercado haciendo uso de esta estrategia, se mantendrá abierta la opción en el momento que el taller ya se encuentre consolidado.

En nuestra imagen en la web la cual se considera como el canal principal para llegar a nuestro mercado objetivo, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se harán dos publicaciones diarias en Facebook e Instagram, la cuales irán acompañadas de imágenes o videos institucionales que se consideren de interés. Esto debe ir acompañado de un texto claro y jovial de máximo 40 palabras.
2. Las imágenes y videos institucionales, llevarán en un extremo inferior el logo del taller y se utilizarán únicamente los colores institucionales.
3. La primera publicación se hará a las 9:00 de la mañana y la segunda a las 5:00 de la tarde, debido a que se considera que en esos horarios es más probable que sean visualizados por nuestro nicho de mercado.
4. Se hará uso de una herramienta temporizadora que ofrece Facebook, en la cual se



programarán todas las publicaciones por semana. Esto con el fin de llevar un control y hacer eficiente el uso nuestra imagen en las redes.

5. La página web deberá ser actualizada cada ocho días.
6. Las respuestas al chat virtual deben darse en el menor tiempo posible (máximo 15 minutos).
7. Se creara una base de datos con la información más relevante de cada consumidor, con el fin de mantenerlos informados de eventos especiales o nuevas clases (CRM).

### **Canal de Distribución**

Según Wheeler & Hirsh (2005, p.14) se puede definir un canal de distribución como “el cómo y el dónde se compra un producto (o servicio) y cómo y dónde se utiliza. Es la esencia de cómo interactúan los clientes y el producto”. Es decir, los medios por los cuales se logra vender el producto o servicio.

Para el caso del taller gastronómico se manejará el canal directo. Esto significa que las personas podrán venir directamente a la sede del taller a pagar una clase. Este tipo de canal permite que la empresa cree un vínculo directo y personalizado con los clientes. Es importante tener en cuenta que, al ser el taller una empresa que busca difundir y fortalecer la tradición gastronómica regional, apuntar hacia un segmento de personas residentes colombianas es clave. Por eso, se hará alianzas con colegios y empresas ofreciendo nuestro producto como una oportunidad de integración, aprendizaje y esparcimiento tanto de los trabajadores como de los estudiantes. Esto, permite ofrecer precios más competitivos que, de igual forma, contribuyen a obtener un margen de utilidad superior a nuestros socios por no tener que asumir gastos por intermediarios.



Ahora bien, para el segmento de clientes extranjeros, se hará uso de canales intermedios a través de agencias de viajes y hoteles que permitan establecer contacto entre el productor (el taller) y los consumidores finales (extranjeros).

Con el fin de poner en marcha el plan estratégico de la organización, en primer lugar se utilizaron las matrices de Perfil competitivo Interno (ver tablas de la 37 a la 41) con el fin de hacer un diagnóstico interno de las posibles fortalezas y debilidades de la compañía; y la matriz POAM (ver tablas de la 42 a la 46), para poder evaluar los factores externos que podrían afectar el taller. Con base en estos, se construyó la matriz DOFA de la compañía con el fin de poder desarrollar, las estrategias que hagan frente a estas variables.

Por otra parte, se realizó una matriz de posibles escenarios hipótesis que ayudarán a construir la misión, la visión y los objetivos de esta, entendiéndose como misión, la razón de ser y los valores que guían a la compañía. La visión, responde a las preguntas ¿a dónde queremos llegar? y ¿cuándo?, por lo que la respuesta debe incluir un tiempo en específico, ser breve, de fácil entendimiento y recordación, además de generar un sentimiento de identidad y positivismo entre los colaboradores con el fin de lograr la meta propuesta. En cuanto a los objetivos, deben ser realistas, medibles, concretos y alcanzables, estos se diseñan teniendo en cuenta los recursos disponibles y las prioridades de la empresa (Fundación Estratégica y desarrollo Institucional Ecuador, 2013).



## Capítulo IV: Gestión y Planificación Estratégica de la Empresa

### DOFA de la Empresa

Como se mencionó anteriormente, se elaboró el DOFA (ver tabla 47) con la ayuda de la matriz PCI y POAM, pues estas ayudan a evaluar el interior de la empresa y los factores externos que la puedan afectar. De aquí, se toman los factores que tienen alto impacto y se consolidan en la matriz DOFA. Se pudo observar que se tienen debilidades que vienen por el hecho de ser una empresa nueva en el sector: no hay un amplio portafolio de servicios, la rentabilidad y liquidez de la empresa es nula por los primeros años y la falta de experiencia son las más relevantes. Por parte de las fortalezas, hay un diferencial al enfocarnos en la innovación y los colaboradores, lo que dará lugar a una mejor prestación del servicio. En cuanto a oportunidades, hay un buen panorama en Colombia gracias a los acuerdos de paz que podrían aumentar el número de visitantes extranjeros, logrando así tener más consumidores del segmento extranjero. Por último, las amenazas más altas son el bajo nivel educativo, la reforma tributaria y la imagen de inseguridad que aún permanece.

Luego de tener la matriz DOFA, se hizo un cruce de variables con el fin de obtener las estrategias que se emplearán en el taller (ver tabla 48). Las estrategias que salieron de este cruce de información son: aprovechar el nuevo panorama colombiano para atraer más clientes extranjeros a través de nuevos canales de distribución, aprovechar nuevos software que salgan al mercado para apoyar la gestión en redes sociales, aprovechar los canales de distribución en el momento que se amplíe el portafolio de servicios, aumentar los ingresos gracias a las llegadas que se darán por los nuevos acuerdos de paz, disminuir el bajo nivel educativo a través de capacitaciones, seguir atrayendo y fidelizando a los clientes a través de un servicio de alta



calidad y, hacer un efectivo control de costos y gastos para disminuir el impacto de la reforma tributaria.

## **Direccionamiento Estratégico**

### ***Misión***

Contribuir al fortalecimiento y difusión de la cocina regional colombiana en especial de la gastronomía cundiboyacense, promoviendo el uso de insumos locales, ofreciendo servicios tanto para aficionados como para turistas con el fin de dar a conocer las expresiones gastronómicas que conforman parte de la identidad del país.

### ***Visión***

En el 2022 el taller gastronómico Waykuna será reconocido por liderar una oferta culinaria de calidad, sostenible e innovadora contribuyendo a la difusión de los conocimientos sobre la gastronomía tradicional colombiana.

### ***Organigrama***

El organigrama (ver figura 8) es una representación gráfica que refleja de manera esquemática la organización interna de la empresa (Hurtado, 2015). Para el caso del taller, es muy corto puesto que sólo habrán tres personas en la organización: un administrador, un *chef* y un *steward*. Para cada uno de estos cargos, se realizó un descriptivo de cargos (ver tabla 50 a 52) que permita establecer los límites y funciones de cada persona, así como facilitar la entrada de nuevas personas a ocupar los cargos.



### ***Objetivo General***

Establecer y mantener un taller gastronómico en Bogotá en la localidad de Usaquén, que propenda por difundir las memorias y la tradición gastronómica regional colombiana en especial cundiboyacense.

### ***Objetivos Específicos***

1. Ofrecer un espacio propicio para la difusión de la tradición gastronómica regional colombiana en especial de la región cundiboyacense.
2. Prestar un servicio con altos estándares de calidad.
3. Crear alianzas con el sector privado que permita el fortalecimiento del proyecto.
4. Diseñar un programa que contribuya al cuidado del ambiente.
5. Diseñar un programa de responsabilidad social empresarial.

### **Creación de Marca**

Uno de los efectos más visibles de la globalización es la sobresaturación de productos en el mercado, por lo que las empresas libran una batalla entre sí para lograr captar la atención de los consumidores. Pues actualmente, las compañías no solo necesitan ofrecer productos de buena calidad a un precio razonable, si no que deben desarrollar un concepto que refleje la historia, la fuerza y la identidad de la organización, además de que inspire y cree un lazo emocional con el consumidor (Como Crear una Marca, s.f).

Es por esto, que al crear una marca se está poniendo en marcha una estrategia que pretende cada día llegar a ser una ventaja competitiva que le permita a la compañía permanecer en el mercado y en el *Top Of Mind* de los clientes. Pues según Swystun, en 1978 el 85% del valor de una compañía se veía reflejado en sus activos tangibles. Sin embargo, desde el año 2004 se considera que factores como los recursos humanos, el *branding* y la comunicación (activos intangibles) conforman el 72% del verdadero valor de una compañía (Como Crear una Marca,



s.f.).

Teniendo en cuenta esto, se diseñó un logo para el taller gastronómico, el cual refleje la personalidad de la empresa, esperando que sea un referente de estatus y reconocimiento para nuestros clientes. En él, se pueden observar seis cucharas de palo, figura insignia de la tradición ancestral colombiana, las cuales están en representación de cada una de las seis regiones en las que se divide nuestro país. El colorido de las mismas busca representar e identificar el colorido y la biodiversidad presente en nuestro territorio, adornadas con flores de colores que reflejan la riqueza cultural y ambiental que existe en el país, acompañado del nombre de nuestra organización en colores vibrantes y divertidos que juegan con el patrón de las cucharas. Uno de los factores más importantes que sirvió de inspiración para la creación de este logo fue que se quiso hacer una vinculación directa con el logo de la Marca País “La Respuesta es Colombia”, pues se considera que esta es una marca posicionada a nivel mundial, dinámica y que se asocia a la idea de que Colombia es un país mega diverso y con gran potencial turístico en el que se destacan sus colores buscando representar aquello que nos identifica como país dentro de los demás del globo terráqueo (El Espectador, 2012). Con esta inspiración y teniendo claro que era lo que se quería transmitir al público, se logró consolidar el logo que aparece a continuación.



Figura 9. Logo del taller gastronómico Waykuna. Elaboración propia a partir de la imagen tomada de: <https://co.pinterest.com/pin/405042560237924978>





## Capítulo V: Planeación Financiera

Tabla 53. Ingresos Operacionales del año 2020.

2020	Ingresos por talleres	Aspecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
		Días de talleres mes	27	24	27	25	27	26	26	27	25	27	26	26	313
		Ingresos mensuales	54.000.000	48.000.000	54.000.000	50.000.000	54.000.000	52.000.000	52.000.000	54.000.000	50.000.000	54.000.000	52.000.000	52.000.000	626.000.000
		Nº personas por mes	540	480	540	500	540	520	520	540	500	540	520	520	6.260
	Otros ingresos	Pax	54	48	54	50	54	52	52	54	50	54	52	52	626
		Libro	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
		Total mensual	1.620.000	1.440.000	1.620.000	1.500.000	1.620.000	1.560.000	1.560.000	1.620.000	1.500.000	1.620.000	1.560.000	1.560.000	18.780.000
		Pax	216	192	216	200	216	208	208	216	200	216	208	208	2.504
		Artículos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
		Total mensual	4.320.000	3.840.000	4.320.000	4.000.000	4.320.000	4.160.000	4.160.000	4.320.000	4.000.000	4.320.000	4.160.000	4.160.000	50.080.000
		Total otros ingresos	5.940.000	5.280.000	5.940.000	5.500.000	5.940.000	5.720.000	5.720.000	5.940.000	5.500.000	5.940.000	5.720.000	5.720.000	68.860.000
	Totales	Total ingresos mes	59.940.000	53.280.000	59.940.000	55.500.000	59.940.000	57.720.000	57.720.000	59.940.000	55.500.000	59.940.000	57.720.000	57.720.000	694.860.000

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 54. Costos Operacionales del año 2020

Costos año 2020	Costos AdB	Aspecto		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
		Nº personas por mes		540	480	540	500	540	520	520	540	500	540	520	520	
		Costo alimentos	26.240	14.169.600	12.595.200	14.169.600	13.120.000	14.169.600	13.644.800	13.644.800	14.169.600	13.120.000	14.169.600	13.644.800	13.644.800	164.262.400
		Costo bebidas	2.700	1.458.000	1.296.000	1.458.000	1.350.000	1.458.000	1.404.000	1.404.000	1.458.000	1.350.000	1.458.000	1.404.000	1.404.000	16.902.000
		Ingresos alimentos		44.280.000	39.360.000	44.280.000	41.000.000	44.280.000	42.640.000	42.640.000	44.280.000	41.000.000	44.280.000	42.640.000	42.640.000	513.320.000
		Ingresos bebidas		9.720.000	8.640.000	9.720.000	9.000.000	9.720.000	9.360.000	9.360.000	9.720.000	9.000.000	9.720.000	9.360.000	9.360.000	112.680.000
		Días de talleres mes		27	24	27	25	27	26	26	27	25	27	26	26	
	Costo otros ingresos	Pax		54	48	54	50	54	52	52	54	50	54	52	52	
		Libro		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
		Total mensual		1.620.000	1.440.000	1.620.000	1.500.000	1.620.000	1.560.000	1.560.000	1.620.000	1.500.000	1.620.000	1.560.000	1.560.000	18.780.000
		Pax		108	96	108	100	108	104	104	108	100	108	104	104	
		Artículos		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	
		Total mensual		2.160.000	1.920.000	2.160.000	2.000.000	2.160.000	2.080.000	2.080.000	2.160.000	2.000.000	2.160.000	2.080.000	2.080.000	25.040.000
		Costo libros	50%	\$9.390.000												
	Costo artículos	50%	\$12.520.000													

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 55. Nomina del año 2020

Nomina	Nº trabajadores	Sueldo 2020	Sueldo 2021	Sueldo 2022	Sueldo 2023	Sueldo 2024	Sueldo 2025	Nº días trabajados	Valor por día
Administrador	1	1.800.000	1.830.000	1.860.000	1.890.000	1.920.000	1.950.000	30	61.000
Administrador	1	1.800.000	1.830.000	1.860.000	1.890.000	1.920.000	1.950.000	30	61.000
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.660.000</b>	<b>3.720.000</b>	<b>3.780.000</b>	<b>3.840.000</b>	<b>3.900.000</b>	<b>240</b>	<b>122.000</b>

2020			
Trabajador		Empresa	
Sueldo neto	43.200.000	ICBF 2%	-
Prima	3.600.000	Sena 3%	-
Cesantías	3.600.000	Caja de compensación 4%	1.728.000
Intereses de cesantías	432.000	ARL riesgo 1	225.504
Vacaciones	1.800.000	Salud 8,5%	-
Salud 4%	1.728.000	Pension 12%	5.184.000
Pensión 4%	1.728.000		
<b>Total pago trabajador</b>	<b>52.632.000</b>	<b>Total aportes</b>	<b>7.137.504</b>
<b>Total</b>			<b>59.769.504</b>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 56. Gastos Operacionales del año 2020.

Gastos Operacionales año 2020	Aspecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2020	Total grupo	
	Días de taller	26	24	27	26	26	26	26	27	26	26	26	27	313		
	Impuestos															
	ICA	579.020	514.685	579.020	536.130	579.020	557.575	557.575	579.020	536.130	579.020	557.575	557.575	6.712.348	34.419.700	
	Imporenta													27.096.716		
	Constitución													174.300		
	GMF	36.860	35.229	36.860	35.773	36.860	36.316	36.316	36.860	35.773	36.860	36.316	36.316	436.337		
	Servicios															
	Arriendo	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	9.950.000	119.400.000	130.200.000	
	Agua	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000		
	Electricidad	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000		
	Gas	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000		
	Mantenimiento															
	Equipo operativo	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	5.760.000	65.529.504
	Nómina	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	4.386.000	52.632.000	
	Aportes	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	594.792	7.137.504	
	Depreciación														8.105.125	
	Comisiones tarjetas de credito															
	Master Debito	124.196	110.396	124.196	114.996	124.196	119.596	119.596	124.196	114.996	124.196	119.596	119.596	119.596	1.439.750	8.015.905
	Visa Debito	155.844	138.528	155.844	144.300	155.844	150.072	150.072	155.844	144.300	155.844	150.072	150.072	150.072	1.806.636	
	Master credito	159.680	141.938	159.680	147.852	159.680	153.766	153.766	159.680	147.852	159.680	153.766	153.766	153.766	1.851.107	
	Visa Credito	251.748	223.776	251.748	233.100	251.748	242.424	242.424	251.748	233.100	251.748	242.424	242.424	242.424	2.918.412	
	Préstamo bancario															
	Pago a capital	\$1.014.429	1.027.160	1.040.051	1.053.104	1.066.320	1.079.703	1.093.253	1.106.973	1.120.866	1.134.933	1.149.176	1.163.598	1.163.598	13.049.566	25.727.151
	Intereses	1.129.500	1.116.769	1.103.878	1.090.825	1.077.609	1.064.227	1.050.676	1.036.956	1.023.064	1.008.997	994.753	980.331	980.331	12.677.585	
	Mercadeo															
	E-commerce	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	1.032.000	216.626.400
Profesor	15.600.000	14.400.000	16.200.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	16.200.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	16.200.000	16.200.000	187.800.000		
Otros gastos	2.397.600	2.131.200	2.397.600	2.220.000	2.397.600	2.308.800	2.308.800	2.397.600	2.220.000	2.397.600	2.308.800	2.308.800	2.308.800	27.794.400		

Fuente: Elaboración propia



Tabla 57. Estado de resultados 2020 - 2025

	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	BUDGET	%	BUDGET	%	BUDGET	%	BUDGET	%	BUDGET	%	BUDGET	%
<b>INGRESOS</b>												
Alimentos	513.320.000	73,87%	538.986.000	71,94%	566.456.000	71,93%	590.318.000	71,91%	621.117.200	71,93%	645.668.000	71,87%
Bebidas	112.680.000	16,22%	118.314.000	15,79%	124.344.000	15,79%	129.582.000	15,78%	136.342.800	15,79%	141.732.000	15,78%
Otros	68.860.000	9,91%	91.899.304	12,27%	96.673.488	12,28%	101.058.615	12,31%	106.040.805	12,28%	111.039.968	12,36%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>694.860.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>749.199.304</b>	<b>100,00%</b>	<b>787.473.488</b>	<b>100,00%</b>	<b>820.958.615</b>	<b>100,00%</b>	<b>863.500.805</b>	<b>100,00%</b>	<b>898.439.968</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>												
Costo alimentos	164.262.400	32,00%	172.475.520	32,00%	181.265.920	32,00%	188.901.760	32,00%	198.757.504	32,00%	206.613.760	32,00%
Costo bebidas	16.902.000	15,00%	17.747.100	15,00%	18.651.600	15,00%	19.437.300	15,00%	20.451.420	15,00%	21.259.800	15,00%
Otros	21.910.000	31,82%	22.974.826	25,00%	24.168.372	25,00%	25.264.654	25,00%	26.510.201	25,00%	27.582.043	24,84%
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>203.074.400</b>	<b>29,23%</b>	<b>213.197.446</b>	<b>28,46%</b>	<b>224.085.892</b>	<b>28,46%</b>	<b>233.603.714</b>	<b>28,45%</b>	<b>245.719.125</b>	<b>28,46%</b>	<b>255.455.603</b>	<b>28,43%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>491.785.600</b>	<b>70,77%</b>	<b>536.001.858</b>	<b>71,54%</b>	<b>563.387.596</b>	<b>71,54%</b>	<b>587.354.902</b>	<b>71,55%</b>	<b>617.781.680</b>	<b>71,54%</b>	<b>642.984.365</b>	<b>71,57%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>												
Salarios y prestaciones	59.769.504	8,60%	60.765.662	8,11%	61.761.821	7,84%	62.757.979	7,64%	63.754.138	7,38%	64.750.296	7,21%
Equipos de operación directos	5.760.000	0,83%	5.947.200	0,79%	6.140.484	0,78%	6.340.050	0,77%	6.549.271	0,76%	6.765.397	0,75%
Mercadeo	1.032.000	0,15%	1.064.818	0,14%	1.105.281	0,14%	1.158.997	0,14%	1.215.325	0,14%	1.274.511	0,14%
Componente energético	10.800.000	1,55%	11.241.720	1,50%	11.599.207	1,47%	12.039.977	1,47%	12.419.701	1,44%	12.704.911	1,41%
Gastos administrativos (com. tarjetas)	8.015.905	1,15%	8.642.763	1,15%	9.084.294	1,15%	9.470.579	1,15%	9.961.345	1,15%	10.423.006	1,16%
Otros gastos (publicitarios, uniformes, etc)	27.968.700	4,03%	29.967.972	4,00%	31.498.940	4,00%	32.838.345	4,00%	34.540.032	4,00%	36.140.799	4,02%
Arrendamiento	119.400.000	17,18%	126.671.460	16,91%	133.233.042	16,92%	140.960.558	17,17%	150.630.452	17,44%	160.963.701	17,92%
Gasto administrativo (profesor)	187.800.000	27,03%	171.740.000	22,92%	177.280.000	22,51%	183.480.000	22,35%	188.360.000	21,81%	193.900.000	21,58%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>420.546.109</b>	<b>60,52%</b>	<b>416.041.595</b>	<b>55,53%</b>	<b>431.703.067</b>	<b>54,82%</b>	<b>449.046.484</b>	<b>54,70%</b>	<b>467.430.264</b>	<b>54,13%</b>	<b>486.922.622</b>	<b>54,20%</b>
<b>UTIL. ANTES DE INTER. y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>71.239.491</b>	<b>10,25%</b>	<b>119.960.263</b>	<b>16,01%</b>	<b>131.684.528</b>	<b>16,72%</b>	<b>138.308.418</b>	<b>16,85%</b>	<b>150.351.415</b>	<b>17,41%</b>	<b>156.061.743</b>	<b>17,37%</b>
<b>INTERESES Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>												
Intereses	12.677.585	1,82%	10.570.830	1,41%	8.123.954	1,03%	5.282.049	0,64%	1.981.339	0,23%	0	0,00%
Depreciación	8.105.125	1,17%	8.105.125	1,08%	8.105.125	1,03%	8.105.125	0,99%	8.105.125	0,94%	8.105.125	0,90%
<b>TOTAL INTERES Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>20.782.710</b>	<b>2,99%</b>	<b>18.675.955</b>	<b>2,49%</b>	<b>16.229.079</b>	<b>2,06%</b>	<b>13.387.174</b>	<b>1,63%</b>	<b>10.086.464</b>	<b>1,17%</b>	<b>8.105.125</b>	<b>0,90%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>50.456.781</b>	<b>7,26%</b>	<b>101.284.308</b>	<b>13,52%</b>	<b>115.455.449</b>	<b>14,66%</b>	<b>124.921.244</b>	<b>15,22%</b>	<b>140.264.951</b>	<b>16,24%</b>	<b>147.956.618</b>	<b>16,47%</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>34.245.400</b>	<b>4,93%</b>	<b>38.459.806</b>	<b>5,13%</b>	<b>40.666.829</b>	<b>5,16%</b>	<b>40.768.061</b>	<b>4,97%</b>	<b>45.737.336</b>	<b>5,30%</b>	<b>49.234.149</b>	<b>5,48%</b>
<b>UTILIDAD ó PERDIDA NETA</b>	<b>16.211.381</b>	<b>2,33%</b>	<b>62.824.502</b>	<b>8,39%</b>	<b>74.788.620</b>	<b>9,50%</b>	<b>84.153.183</b>	<b>10,25%</b>	<b>94.527.615</b>	<b>10,95%</b>	<b>98.722.469</b>	<b>10,99%</b>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 58. Inversión en activos operacionales.

Inversión en Activos Operacionales								
Cocina			Servicio			Administración		
Aspecto	Costo	Depreciación	Aspecto	Costo	Depreciación	Aspecto	Costo	Depreciación
Estufa 6 puestos y plancha	6.750.000	675.000	Cristalería	1.500.000	300.000	Computador	1.500.000	300.000
Batidora Kitchen aid	1.600.000	160.000	Vajilla	1.305.000	261.000	Impresora	650.000	130.000
Licuada Kitchen aid	630.000	63.000	Cubiertos	1.000.000	200.000	2 archivadores	540.000	54.000
Procesador Kitchen Aid	1.080.000	108.000	Mesa de madera	5.000.000	500.000	2 sillas	310.000	31.000
Mandolina	65.000	6.500	Sillas	1.500.000	150.000	Escritorio	300.000	30.000
Torre de hornos	10.520.000	1.052.000	Muebles de madera	2.500.000	250.000			
Nevera congelador samsung	5.300.000	530.000	Accesorios	2.000.000	400.000			
Mesones	4.500.000	450.000						
Lavavajillas	1.140.000	114.000						
Batería y Utensilios	1.450.000	145.000						
5 Repisas	525.000	52.500						
Sumideros	1.000.000	100.000						
Campana	700.000	70.000						
Otros Adecuaciones	15.785.000	1.973.125						
Capacitación	1.000.000							
<b>Total</b>	<b>52.045.000</b>	<b>5.499.125</b>	<b>Total</b>	<b>14.805.000</b>	<b>2.061.000</b>	<b>Total</b>	<b>3.300.000</b>	<b>545.000</b>
Total inversión activo operación				70.150.000				
Total depreciación				0				
Materia prima				4.850.000				
Adecuaciones				15.000.000				
Total inversión				90.000.000				

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 59. Financiación a cuotas fijas.

valor presente	-	90.000.000
valor futuro		0
tasa		15%
periodo		12
plazo		60
cuota		\$2.143.929,28

Cuota fija					
Número	Cuota	Interés	Capital	Saldo	
0	\$	- \$	- \$	-	90.000.000
1	\$2.143.929	\$ 1.129.500	\$1.014.429,28	\$ 88.985.571	
2	2.143.929	1.116.769	1.027.160	87.958.410	
3	2.143.929	1.103.878	1.040.051	86.918.359	
4	2.143.929	1.090.825	1.053.104	85.865.255	
5	2.143.929	1.077.609	1.066.320	84.798.935	
6	2.143.929	1.064.227	1.079.703	83.719.232	
7	2.143.929	1.050.676	1.093.253	82.625.979	
8	2.143.929	1.036.956	1.106.973	81.519.006	
9	2.143.929	1.023.064	1.120.866	80.398.140	
10	2.143.929	1.008.997	1.134.933	79.263.208	
11	2.143.929	994.753	1.149.176	78.114.032	
12	2.143.929	980.331	1.163.598	76.950.434	
13	2.143.929	965.728	1.178.201	75.772.232	
14	2.143.929	950.942	1.192.988	74.579.244	
15	2.143.929	935.970	1.207.960	73.371.285	
16	2.143.929	920.810	1.223.120	72.148.165	
17	2.143.929	905.459	1.238.470	70.909.695	
18	2.143.929	889.917	1.254.013	69.655.683	
19	2.143.929	874.179	1.269.750	68.385.932	
20	2.143.929	858.243	1.285.686	67.100.246	
21	2.143.929	842.108	1.301.821	65.798.425	
22	2.143.929	825.770	1.318.159	64.480.266	
23	2.143.929	809.227	1.334.702	63.145.564	
24	2.143.929	792.477	1.351.452	61.794.112	
25	2.143.929	775.516	1.368.413	60.425.699	
26	2.143.929	758.343	1.385.587	59.040.112	
27	2.143.929	740.953	1.402.976	57.637.136	
28	2.143.929	723.346	1.420.583	56.216.553	
29	2.143.929	705.518	1.438.412	54.778.141	
30	2.143.929	687.466	1.456.464	53.321.678	

31	2.143.929	669.187	1.474.742	51.846.935
32	2.143.929	650.679	1.493.250	50.353.685
33	2.143.929	631.939	1.511.991	48.841.695
34	2.143.929	612.963	1.530.966	47.310.729
35	2.143.929	593.750	1.550.180	45.760.549
36	2.143.929	574.295	1.569.634	44.190.915
37	2.143.929	554.596	1.589.333	42.601.581
38	2.143.929	534.650	1.609.279	40.992.302
39	2.143.929	514.453	1.629.476	39.362.826
40	2.143.929	494.003	1.649.926	37.712.900
41	2.143.929	473.297	1.670.632	36.042.268
42	2.143.929	452.330	1.691.599	34.350.669
43	2.143.929	431.101	1.712.828	32.637.840
44	2.143.929	409.605	1.734.324	30.903.516
45	2.143.929	387.839	1.756.090	29.147.426
46	2.143.929	365.800	1.778.129	27.369.297
47	2.143.929	343.485	1.800.445	25.568.852
48	2.143.929	320.889	1.823.040	23.745.812
49	2.143.929	298.010	1.845.919	21.899.893
50	2.143.929	274.844	1.869.086	20.030.807
51	2.143.929	251.387	1.892.543	18.138.264
52	2.143.929	227.635	1.916.294	16.221.970
53	2.143.929	203.586	1.940.344	14.281.627
54	2.143.929	179.234	1.964.695	12.316.932
55	2.143.929	154.577	1.989.352	10.327.580
56	2.143.929	129.611	2.014.318	8.313.262
57	2.143.929	104.331	2.039.598	6.273.664
58	2.143.929	78.734	2.065.195	4.208.469
59	2.143.929	52.816	2.091.113	2.117.356
60	2.143.929	26.573	2.117.356	-

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 60. Cash Flow 2020– 2025.

Cuota fija							
Business United Expansion Project	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>REVENUES</b>							
Saldo inicial	\$ 110.000.000	\$ 19.825.700	\$ 62.953.230	\$ 122.508.662	\$ 189.742.342	\$ 261.417.310	\$ 344.949.745
Ventas taller	-	\$ 626.000.000	\$ 657.300.000	\$ 690.800.000	\$ 719.900.000	\$ 757.460.000	\$ 792.480.000
Ventas de artículos	-	\$ 68.860.000	\$ 91.899.304	\$ 96.673.488	\$ 101.058.615	\$ 106.040.805	\$ 111.039.968
<b>Total Revenues</b>	-	\$ 714.685.700	\$ 812.152.534	\$ 909.982.149	\$ 1.010.700.957	\$ 1.124.918.115	\$ 1.248.469.713
<b>COSTS AND EXPENSES</b>							
Nómina y beneficios	-	\$ 59.769.504	\$ 60.765.662	\$ 61.761.821	\$ 62.757.979	\$ 63.754.138	\$ 64.750.296
Costo de alimentos	-	\$ 164.262.400	\$ 172.475.520	\$ 181.265.920	\$ 188.901.760	\$ 198.757.504	\$ 206.613.760
Costo de bebidas	-	\$ 16.902.000	\$ 17.747.100	\$ 18.651.600	\$ 19.437.300	\$ 20.451.420	\$ 21.259.800
Otros costos	-	\$ 21.910.000	\$ 22.974.826	\$ 24.168.372	\$ 25.264.654	\$ 26.510.201	\$ 27.582.043
Equipo operativo	-	\$ 5.760.000	\$ 5.947.200	\$ 6.140.484	\$ 6.340.050	\$ 6.549.271	\$ 6.765.397
Otros gastos (e, prof y otros)	174.300	\$ 216.626.400	\$ 202.772.790	\$ 209.884.220	\$ 217.477.342	\$ 224.115.357	\$ 231.315.310
Servicios públicos	-	\$ 10.800.000	\$ 11.241.720	\$ 11.599.207	\$ 12.039.977	\$ 12.419.701	\$ 12.704.911
Impuestos	-	\$ 7.148.684	\$ 7.691.768	\$ 8.075.785	\$ 8.412.446	\$ 8.838.864	\$ 9.240.331
Comisiones tarjetas	-	\$ 8.015.905	\$ 8.642.763	\$ 9.084.294	\$ 9.470.579	\$ 9.961.345	\$ 10.423.006
Arriendo	-	\$ 119.400.000	\$ 126.671.460	\$ 133.233.042	\$ 140.960.558	\$ 150.630.452	\$ 160.963.701
Pago efectuado		-	\$ 4.589.575	\$ 4.700.379	\$ 4.820.505	\$ 4.917.697	\$ 5.020.347
Pagos financieros	-	\$ 25.727.151	\$ 25.727.151	\$ 25.727.151	\$ 25.727.151	\$ 25.727.151	-
<b>Total costos y gastos</b>	-	\$ 656.322.045	\$ 667.247.536	\$ 694.292.275	\$ 721.610.300	\$ 752.633.102	\$ 756.638.903
<b>Efectivo disponible antes de imprevistos</b>	-	\$ 58.363.655	\$ 144.904.999	\$ 215.689.875	\$ 289.090.657	\$ 372.285.013	\$ 491.830.810
<b>Impuesto de renta</b>	-	\$ -	\$ 27.096.716	\$ 30.768.038	\$ 32.591.044	\$ 32.355.615	\$ 36.898.472
<b>Efectivo disponible</b>	-	\$ 58.363.655	\$ 117.808.283	\$ 184.921.837	\$ 256.499.613	\$ 339.929.398	\$ 454.932.338
Remodelaciones	15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos	70.150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra materia prima	4.850.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pendiente		\$ (4.589.575)	\$ (4.700.379)	\$ (4.820.505)	\$ (4.917.697)	\$ (5.020.347)	\$ (5.095.334)
Depreciación	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CASH FLOW</b>	19.825.700	\$ 62.953.230	\$ 122.508.662	\$ 189.742.342	\$ 261.417.310	\$ 344.949.745	\$ 460.027.672

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61. Tasa Interna de Retorno a partir de flujo de efectivo 2020 – 2025.

Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
- 90.000.000	62.953.230	122.508.662	189.742.342	261.417.310	344.949.745	460.027.672
<b>TIR</b>	-30%	57%	95%	112%	120%	124%

Fuente: Elaboración propia.





Tabla 62. Balance General 2020 - 2025

Balance General	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible	\$ 19.825.700	\$ 62.953.230	\$ 122.508.661	\$ 189.742.341	\$ 261.417.309	\$ 344.949.744
Cargos Diferidos	\$ 174.300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 20.000.000	\$ 62.953.230	\$ 122.508.661	\$ 189.742.341	\$ 261.417.309	\$ 344.949.744
ACTIVOS FIJOS						
Propiedad, planta y equipo	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
- Depreciacion acumulada	\$ -	\$ 8.105.125	\$ 16.210.250	\$ 24.315.375	\$ 32.420.500	\$ 40.525.625
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 90.000.000	\$ 81.894.875	\$ 73.789.750	\$ 65.684.625	\$ 57.579.500	\$ 49.474.375
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 110.000.000</b>	<b>\$ 144.848.105</b>	<b>\$ 196.298.411</b>	<b>\$ 255.426.966</b>	<b>\$ 318.996.809</b>	<b>\$ 394.424.119</b>
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones laborales	\$ -	\$ 4.032.000	\$ 4.099.200	\$ 4.166.400	\$ 4.233.600	\$ 4.300.800
Impuestos	\$ -	\$ 27.654.291	\$ 31.369.217	\$ 33.245.149	\$ 33.039.712	\$ 37.618.019
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 31.686.291	\$ 35.468.417	\$ 37.411.549	\$ 37.273.312	\$ 41.918.819
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones financieras	\$ 90.000.000	\$ 76.950.434	\$ 61.794.112	\$ 44.190.915	\$ 23.745.812	\$ -
TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	\$ 90.000.000	\$ 76.950.434	\$ 61.794.112	\$ 44.190.915	\$ 23.745.812	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 90.000.000</b>	<b>\$ 108.636.725</b>	<b>\$ 97.262.529</b>	<b>\$ 81.602.464</b>	<b>\$ 61.019.124</b>	<b>\$ 41.918.819</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes Sociales	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Utilidades Netas del Ejercicio	\$ -	\$ 16.211.380	\$ 62.824.502	\$ 74.788.620	\$ 84.153.183	\$ 94.527.615
Utilidades acumulada	\$ -	\$ -	\$ 16.211.380	\$ 79.035.882	\$ 153.824.502	\$ 237.977.685
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 36.211.380</b>	<b>\$ 99.035.882</b>	<b>\$ 173.824.502</b>	<b>\$ 257.977.685</b>	<b>\$ 352.505.300</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 110.000.000</b>	<b>\$ 144.848.105</b>	<b>\$ 196.298.411</b>	<b>\$ 255.426.966</b>	<b>\$ 318.996.809</b>	<b>\$ 394.424.119</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63. Flujo de caja neto 2020- 2025

Flujo de caja neto	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$ -	\$ 16.211.381	\$ 62.824.502	\$ 74.788.620	\$ 84.153.183	\$ 94.527.615
(+) Depreciación	\$ -	\$ 8.105.125	\$ 8.105.125	\$ 8.105.125	\$ 8.105.125	\$ 8.105.125
(-) Amortización del crédito	\$ -	\$ 174.300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión	-\$ 90.000.000	0	0	0	0	0
<b>CFN</b>	<b>-\$ 90.000.000</b>	<b>\$ 24.142.206</b>	<b>\$ 70.929.627</b>	<b>\$ 82.893.745</b>	<b>\$ 92.258.308</b>	<b>\$ 102.632.740</b>

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 64. Valor Presente Neto 2020

Tasa	15%
VPN	177.841.660
TIR	-      -73%      3%      35%      50%      58%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65. Relación costo beneficio 2020 - 2025

Relación costo beneficio	0	1	2	3	4	5	Total
Ingresos		694.860.000	749.199.304	787.473.488	820.958.615	863.500.805	\$2.587.203.261
Egresos	\$ 90.000.000	678.648.619	686.374.802	712.684.868	736.805.433	768.973.190	\$2.148.970.035
							1,20

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66. Período de recuperación de la inversión.

CÁLCULO DEL PRI		
Flujo de inversión	\$ (90.000.000)	La recuperación de la inversión será en 1 año, 9 meses y 11 días.
Flujos de recuperación	\$ 95.071.833	
Año de recuperación	1	
Diferencia	\$ 5.071.833	
PRI	0,07	
Años	1,78	
Meses	9	
Días	11	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 67. Valor Económico Agregado 2020 - 2025

	1	2	3	4	5
Utilidad neta del ejercicio	\$ 16.211.381	\$ 62.824.502	\$ 74.788.620	\$ 84.153.183	\$ 94.527.615
Gastos financieros	\$ 12.677.585	\$ 10.570.830	\$ 8.123.954	\$ 5.282.049	\$ 1.981.339
<b>UODI</b>	<b>\$ 28.888.966</b>	<b>\$ 73.395.332</b>	<b>\$ 82.912.574</b>	<b>\$ 89.435.232</b>	<b>\$ 96.508.955</b>
Total activos	\$ 144.848.105	\$ 196.298.411	\$ 255.426.966	\$ 318.996.809	\$ 394.424.119
Patrimonio	\$ 36.211.380	\$ 99.035.882	\$ 173.824.502	\$ 257.977.685	\$ 352.505.300
Total activo	\$ 144.848.105	\$ 196.298.411	\$ 255.426.966	\$ 318.996.809	\$ 394.424.119
Capital invertido en la empresa	25,00%	50,45%	68,05%	80,87%	89,37%
Pasivo total	\$ 108.636.725	\$ 97.262.529	\$ 81.602.464	\$ 61.019.124	\$ 41.918.819
Total activo	\$ 144.848.105	\$ 196.298.411	\$ 255.426.966	\$ 318.996.809	\$ 394.424.119
Nivel de endeudamiento	75,00%	49,55%	31,95%	19,13%	10,63%
Costo de capital	15%	15%	15%	15%	15%
Costo promedio de dinero en el mercado	22,42%	22,42%	22,42%	22,42%	22,42%
Tasa de tributación	32%	31%	30%	30%	30%
<b>CPPC</b>	<b>15,18%</b>	<b>15,23%</b>	<b>15,22%</b>	<b>15,13%</b>	<b>15,07%</b>
<b>EVA</b>	<b>\$ 6.894.938,31</b>	<b>\$ 43.493.630,66</b>	<b>\$ 44.032.208,08</b>	<b>\$ 41.162.237,57</b>	<b>\$ 37.054.420,05</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68. Indicadores financieros del ejercicio.

Indicadores	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	\$ 31.266.939	\$ 87.040.244	\$ 152.330.792	\$ 224.143.997	\$ 303.030.925
Razón corriente	\$ 1,99	\$ 3,45	\$ 5,07	\$ 7,01	\$ 8,23
Apalancamiento	450%	300%	98%	47%	24%
ROI	7,8%	15,6%	17,2%	17,9%	19,4%
ROE	0,45	0,63	0,43	0,33	0,27
Márgen operacional	10,25%	16,01%	16,72%	16,85%	17,41%
Márgen bruto	70,77%	71,54%	71,54%	71,55%	71,54%
Márgen neto	2,33%	8,39%	9,50%	15,22%	16,24%

Fuente: Elaboración propia.



### Conclusiones

Al ser una idea de negocio que no requiere una inversión inicial tan grande de dinero, se puede observar que se daría una recuperación de la misma en un tiempo corto de un año, nueve meses y once días.

En concordancia con lo anterior, se observa que el taller empezaría a dar utilidades desde su primer año de ejercicio gracias a los buenos ingresos y bajos costos y gastos operacionales de la empresa, lo cual también evidencia que la empresa mantendría un buen funcionamiento en el cual no se vea afectado por pasivos, pues la razón corriente muestra que siempre se está en capacidad de responder ante las deudas o eventualidades que puedan surgir.

Se observa también que el EVA va en aumento conforme pasan los años, lo cual es un aspecto positivo pues la empresa está creando valor cada año que pasa, por lo cual para los inversionistas, en este caso, las socias, se estarían generando buenos rendimientos.

Para esta idea de negocio se necesitaría planificar una buena estrategia de mercadeo pues se necesita estar atrayendo nuevos clientes continuamente pues podría ser una experiencia, sobretodo para los clientes colombianos, de una sola vez, es decir que habría que realizar un trabajo arduo en hacer que los clientes repitan la experiencia. Sin embargo, así sea una experiencia de una sola ocasión, se estaría desarrollando el objeto principal de la empresa al resaltar y lograr que las personas tengan una interacción directa con la tradición gastronómica colombiana.



## Anexos

Tabla 2. Razón corriente.

Año	Activos corrientes	Pasivos corrientes	Razón corriente	Variación de los activos	Variación de los pasivos
2012	267.429.874	303.843.989	88%	15,80%	19,54%
2013	309.692.430	363.202.223	85%	0,81%	1,49%
2014	312.210.866	368.625.179	85%	22,16%	10,97%
2015	381.395.966	409.069.820	93%		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 3. Prueba ácida.

Año	Activos corrientes	Inventarios	Activos corrientes sin inventarios	Pasivos corrientes	Razón corriente	Variación de los activos sin inventarios	Variación de los pasivos
2012	267.429.874	46.621.862	220.808.012	303.843.989	73%	13,15%	19,54%
2013	309.692.430	59.851.830	249.840.600	363.202.223	69%	-0,18%	1,49%
2014	312.210.866	62.816.736	249.394.130	368.625.179	68%	23,58%	10,97%
2015	381.395.966	73.183.476	308.212.490	409.069.820	75%		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 4. Rotación de inventarios.

Año	Inventario	Costo de ventas	Días promedio de inventario	Variación de los días de inventario
2012	46.621.862	673.795.962	25	12,73%
2013	59.851.830	767.314.273	28	7,24%
2014	62.816.736	750.982.706	30	8,84%
2015	73.183.476	803.841.185	33	

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.



Tabla 5. Rotación de activos totales.

Año	Ventas	Activos totales	Rotación activos totales	Variación de las ventas	Variación de los activos totales
2012	1.452.256.313	771.533.647	2	18,85%	32,92%
2013	1.726.065.397	1.025.512.272	2	3,24%	1,82%
2014	1.781.926.241	1.044.176.073	2	6,57%	12,60%
2015	1.899.015.654	1.175.703.009	2		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 6. Periodo promedio de cobro.

Año	Cuentas por cobrar	Ventas diarias promedio	Periodo promedio de cobro	Variación de las cuentas por cobrar	Variación de las ventas diarias
2012	6.984.839	4.034.045	1,73	13,06%	18,85%
2013	7.896.973	4.794.626	1,65	56,41%	3,24%
2014	12.352.015	4.949.795	2,50	123,55%	6,57%
2015	27.612.788	5.275.043	5,23		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 7. Endeudamiento total.

Año	Total pasivos	Total activos	Endeudamiento total	Variación del pasivo total	Variación del activo total
2012	446.253.485	771.533.647	0,58	40,71%	32,92%
2013	627.940.173	1.025.512.272	0,61	10,05%	1,82%
2014	691.062.455	1.044.176.073	0,66	10,85%	12,60%
2015	766.073.944	1.175.703.009	0,65		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 8. Margen bruto.

Año	Utilidad bruta	Ventas	Margen bruto	Variación de la utilidad bruta	Variación de las ventas
2012	778.460.351	1.452.256.313	0,54	23,16%	18,85%
2013	958.751.124	1.726.065.397	0,56	7,53%	3,24%
2014	1.030.943.535	1.781.926.241	0,58	6,23%	6,57%
2015	1.095.174.469	1.899.015.654	0,58		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.



Tabla 9. Margen Operacional.

Año	Utilidad operacional	Ventas	Margen operacional	Variación de la utilidad operacional	Variación de las ventas
2012	44.940.428	1.452.256.313	0,03	1,28%	18,85%
2013	45.514.635	1.726.065.397	0,03	-26,61%	3,24%
2014	33.405.422	1.781.926.241	0,02	103,13%	6,57%
2015	67.855.829	1.899.015.654	0,04		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 10. Margen neto.

Año	Utilidad neta	Ventas	Margen neto	Variación de la utilidad neta	Variación de las ventas
2012	20.960.868	1.452.256.313	0,01	-24,24%	18,85%
2013	15.878.973	1.726.065.397	0,01	-249,42%	3,24%
2014	- 23.726.069	1.781.926.241	-0,01	-67,78%	6,57%
2015	- 7.645.331	1.899.015.654	-0,004		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 11. Rentabilidad del patrimonio.

Año	Utilidad neta	Patrimonio total	ROE	Variación de la utilidad neta	Variación del patrimonio total
2012	20.960.868	325.280.162	0,064	-24,24%	22,22%
2013	15.878.973	397.572.099	0,040	-249,42%	-11,18%
2014	- 23.726.069	353.113.618	-0,067	-67,78%	16,00%
2015	- 7.645.331	409.629.065	-0,019		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.

Tabla 12. Rendimiento del activo total.

Año	Utilidad neta	Activo total	ROA	Variación de la utilidad neta	Variación del activo total
2012	20.960.868	771.533.647	0,03	-24,24%	32,92%
2013	15.878.973	1.025.512.272	0,02	-249,42%	1,82%
2014	- 23.726.069	1.044.176.073	-0,02	-67,78%	12,60%
2015	- 7.645.331	1.175.703.009	-0,007		

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Sirem.



Tabla 13. Cuadro de tendencias.

Letra	Tendencias	Ocurrencia	Impacto	Comentario
A	Clases medias emergentes	50%	4	Al ser nuestra propuesta de valor dirigida a estratos altos, esta tendencia sería positiva pues una mayor porción de la población tendría capacidad de pago.
B	Consumismo	90%	4	Si la tendencia al consumismo aumenta, representaría una mayor demanda para el taller.
C	Personalización	80%	5	El taller gastronómico prestará un servicio semipersonalizado, por lo que el modelo de negocio se adapta de buena manera a esta tendencia.
D	Innovación	50%	5	Este modelo de negocio es nuevo en el mercado colombiano, por lo que el taller sería pionero en el país.
E	Comida saludable	70%	4	La gastronomía colombiana se caracteriza por tener alto contenido en grasas, carbohidratos y calorías por lo que esta tendencia afecta negativamente pues al ser tradicional no es posible modificarla.
F	Experiencias auténticas	100%	5	El principal objetivo del taller es generar un espacio agradable y divertido a través de una experiencia única en torno a la gastronomía colombiana.
G	Restauración en casas particulares	30%	5	Esta es una nueva tendencia de red social donde las personas se reúnen en la casa de un particular a comer lo cual es negativo pues pueden ser posibles competidores.
H	Reservas online	100%	5	Las reservas para asistir al taller se pueden hacer a través del pago anticipado en bancos o por redes sociales por lo que esta tendencia es positiva.
I	Empresas ecoamigables	80%	5	La propuesta de valor incluye prácticas ambientalmente responsables por lo que esta tendencia se ajusta muy bien al enfoque de negocio desarrollado.
J	Menú "de la granja a la mesa"	60%	5	Esta tendencia implica que las comidas sean preparadas con alimentos orgánicos y cultivados de manera artesanal. Esta tendencia es positiva para el taller debido a que hace parte de la propuesta de valor.
K	Todo es comestible	30%	4	Muchas de las recetas que se ofrecerían en el taller requieren de ingredientes que usualmente se desperdiciarían o se botan por lo que es una tendencia positiva.
L	Sabores ancestrales	40%	5	La idea de negocio se basa en las tradiciones por lo que la tendencia es perfecta para el taller.
M	Flexitarianismo	30%	3	Esta tendencia implica que los vegetarianos ocasionalmente consuman algún producto cárnico. Esto es negativo pues podría provocar un bajo consumo por nuestros servicios.
N	Comer en cuencos	40%	3	Tradicionalmente algunas de las comidas cundiboyacenses se preparan y se sirven en ollas de barro por lo que esta tendencia se acomoda perfectamente a la oferta.
O	Cibermercados gastronómicos	100%	5	Cada vez más empresas permiten ordenar desde dispositivos móviles, alimentos de todo tipo lo cual es una amenaza teniendo en cuenta son los mismos comensales quienes preparan sus alimentos.
P	Comensales opinadores	90%	5	Redes sociales como tripadvisor permiten que los clientes comenten sus experiencias. Esta tendencia es impactante debido a que el voz a voz y los comentarios pueden fomentar una buena reputación del taller.

Fuente: elaboración propia

Nota: cuadro de tendencias que pueden afectar de forma, negativa o positiva, el taller gastronómico de acuerdo a su incidencia.





Tabla 14. Matriz de evaluación de los factores externos.

Matriz de evaluación de los factores externos

Importancia	Ámbito	Variable	Ponderación	Evaluación	Total
30%	Económico	Incremento del gasto promedio de los turistas	13%	4	0,52
		Crecimiento del sector educativo	2%	3	0,06
		Incremento del IVA de 16% a 19%	15%	5	0,75
15%	Político	Los acuerdos de paz	8%	5	0,4
		Estimulos económico ofrecidos en Bogotá	3%	4	0,12
		Apoyo de la Alcaldía de Bogotá al fomento de las tradiciones gastronómicas	4%	3	0,12
		Incremento de la clase media	4%	4	0,16
15%	Demográfico	Aumento de la llegada de turistas a la ciudad de Bogotá	7%	4	0,3
		Aumento de la población de Usaquén	4%	4	0,16
		Falta de diferenciación	4%	4	0,16
10%	Competitivo	Sector sin hacinamiento empresarial	3%	3	0,09
		Bajo grado de rivalidad	3%	3	0,09
30%	Sociocultural	Las personas buscan vivenciar experiencias diferentes	15%	4	0,6
		Las personas buscan cada vez más adquirir productos y servicios personalizados.	15%	4	0,6
			100%		4,11

Fuente: elaboración propia con base en la clase de Bernal (2017).

Nota: esta matriz permite evaluar diferentes factores de externos actuales que puedan impactar en el negocio.

Tabla 15. Grado de rivalidad del sector.

Variables	Ponderación	Evaluación	Total
Gran número de competidores	20%	1	0,2
Costos fijos elevados	6%	2	0,12
Velocidad de crecimiento del sector	7%	1	0,07
Falta de diferenciación	25%	4	1
Nivel de barreras de salida	25%	0	0
Activos especilizados	5%	1	0,05
Costos fijos de salida	15%	4	0,6
Restricciones sociales-gubernamentales	5%	2	0,1
Costos elevados de transporte y almacenamiento	5%	2	0,1
Costos ocultos (seguros,...)	5%	2	0,1
Participación de los competidores en el mercado	7%	2	0,14
<b>Grado de rivalidad del sector</b>	<b>100%</b>		<b>2,48</b>

Fuente: elaboración propia con base en matrices dadas por Luis Bernal (2017).



Tabla 16. Poder de negociación del comprador.

Variables	Ponderación	Evaluación	Total
Alto grado de concentración de compradores	10%	3	0,3
Importancia del proveedor para el comprador	5%	3	0,15
Grado de hacinamiento	10%	1	0,1
Las compras al proveedor no son diferenciadas	12%	3	0,36
Costos de cambio	3%	1	0,03
Información del comprador sobre el proveedor	5%	2	0,1
Grado de importancia del insumo	25%	4	1
Influencia de la responsabilidad social empresarial	15%	3	0,45
Influencia del estatus	15%	3	0,45
<b>Poder de negociación del comprador</b>	<b>100%</b>		<b>2,94</b>

Fuente: elaboración propia con base en matrices dadas por Luis Bernal (2017).



Tabla 17. Matriz de barreras de entrada al sector.

Variables	Ponderación	Evaluación	Total
Economías de escala desarrolladas en el sector	8%	3	0,24
Acceso privilegiado a materias primas	8%	2	0,16
Procesos productivos especiales	8%	2	0,16
Tecnología	8%	3	0,24
Posición de marca	8%	3	0,24
Posición de diseño	8%	3	0,24
Posición de servicio	8%	3	0,24
Posición de precio	8%	3	0,24
Niveles de inversión	8%	2	0,16
Niveles de aranceles	8%	2	0,16
Regulaciones y marco legal	5%	3	0,15
Grados de impuestos	5%	3	0,15
Respuesta de rivales	10%	4	0,4
<b>Nivel de barreras de entrada al sector</b>	<b>100%</b>		<b>2,78</b>

Fuente: elaboración propia con base en matrices dadas por Luis Bernal (2017).

Tabla 18. Matriz del poder de negociación del proveedor.

Variables	Ponderación	Evaluación	Total
Bajo nivel de proveedores	25%	4	1
Presión de sustitutos	24%	3	0,72
Importancia del sector para el proveedor	15%	2	0,3
Nivel de importancia del insumo en procesos	18%	3	0,54
Costos de cambio	10%	3	0,3
Información del proveedor sobre el comprador	8%	3	0,24
<b>Poder de negociación del proveedor</b>	<b>100%</b>		<b>3,1</b>

Fuente: elaboración propia con base en matrices dadas por Luis Bernal (2017).



Tabla 19. Matriz de presencia de servicios sustitutos.

Variables	Ponderación	Evaluación	Total
Tendencias a mejorar costos	13%	4	0,52
Tendencias a mejorar precios	18%	4	0,72
Tendencias a mejoras en desempeño	12%	3	0,36
Tendencias a mejorar calidad	20%	4	0,8
Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos	12%	3	0,36
Presencia de servicios sustitutos	25%	4	1
Presencia de sustitutos	100%		3,76

Fuente: elaboración propia con base en matrices dadas por Luis Bernal (2017).

Tabla 20. Matriz del perfil competitivo.

Factores		Waykuna		Sandwich Taller		Abril Taller		La cocina taller		Pietro del sordo	
Factor clave de éxito	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Calidad	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Capacidad instalada	8%	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Portafolio de servicios	10%	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Posicionamiento de marca	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Precio	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
R.S.E	13%	4	0,52	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Ubicación	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Publicidad	4%	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Espacio agradable	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	1	0,15
	100%		3,01		2,53		2,73		2,73		2,23

Fuente: elaboración propia con base en clase de Bernal (2017)

Nota: esta matriz permite evaluar las condiciones actuales del taller con respecto a sus competidores



Tabla 21. Stakeholders de la compañía.

Nº	tipo	Stakeholders	Poder	Interés
Internos				
1	Internos	Propietarios	5	5
2		Financiación (bancos y fondo emprender)	4	2
3		Colaboradores	3	5
Externos				
4	Proveedores	Proveedor de productos orgánicos	3	2
5		Proveedor de artículos de tienda	3	2
6		Proveedor de insumos	3	2
7		Proveedor de uniformes	2	2
8	Gobierno	Ministerio de ambiente	4	3
9		Cámara de Comercio de Bogotá	4	4
10		Dian	5	5
11		Ministerio de Salud	5	5
12		Sayco Acimpro	2	2
13	Clientes	Superintendencia de Industria y Comercio	4	4
14		Aficionados	4	2
15		Turistas	4	2
16		Asociaciones	4	2
17	Competidores	Gato Dumas	1	2
18		Verde Oliva	1	2
19		Sandwich Taller	1	2
20		La cocina Taller	1	2
21		Andrés Abril cocina taller	1	3
22		Pietro del sordo	1	2

Fuente: elaboración propia con base en clase de Bernal (2017).



Tabla 22. Cuantificación de la demanda en Usaqué.

Estrato		Población por estrato		Demanda potencial		Demanda taller		Tarifa promedio	Total demanda					
Bajo-Bajo	1	24.938	5%	266.854	57%	8.006	3%	\$65.000	\$520.365.300					
Bajo	2	32.134	7%											
Medio-Bajo	3	144.523	31%											
Medio	4	132.790	28%											
Medio-Alto	5	60.766	13%											
Alto	6	73.298	16%											
		468.449	100%											

Fuente: elaboración propia con datos tomados del diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos de Usaqué. Secretaría de planeación (2011).

Tabla 23. Estimación de la calificación.

Factor de localización	Ponderación	Sitio A	Sitio B	Sitio C
Cercanía a fuentes de abastecimiento	5%	3	3	4
Cercanía del mercado	12%	4	4	4
Costo y disponibilidad de terrenos	10%	4	2	5
Disponibilidad de servicios públicos	8%	3	3	3
Seguridad del sector	13%	4	4	4
Concentración de la competencia	15%	4	4	5
Importancia cultural del sector	3%	4	4	3
Parqueadero disponibles	10%	5	2	4
Fácil acceso de medios de transporte	8%	4	4	5
Ubicación visible	16%	4	3	5
	100%			

Factor de localización	Ponderación	Sitio A	Sitio B	Sitio C
Cercanía a fuentes de abastecimiento	5%	0,15	0,15	0,2
Cercanía del mercado	12%	0,48	0,48	0,48
Costo y disponibilidad de terrenos	10%	0,4	0,2	0,5
Disponibilidad de servicios públicos	8%	0,24	0,24	0,24
Seguridad del sector	13%	0,52	0,52	0,52
Concentración de la competencia	15%	0,6	0,6	0,75
Importancia cultural del sector	3%	0,12	0,12	0,09
Parqueadero disponibles	10%	0,5	0,2	0,4
Fácil acceso de medios de transporte	8%	0,32	0,32	0,4
Ubicación visible	16%	0,64	0,48	0,8
	100%	3,97	3,31	4,38

Fuente: elaboración propia a partir de clase de Lizarazo (2017)



Tabla 24. Capacidad instalada y capacidad real del año 2020.

Año 2020	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Capacidad Real	27	25	26	26	26	26	27	26	26	27	25	27
Capacidad instalada	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Clases real	54	50	52	52	52	52	54	52	52	54	50	54
Clases instalada	62	58	62	60	62	60	62	62	60	62	60	62
% Capacidad instalada	87%	86%	84%	87%	84%	87%	87%	84%	87%	87%	83%	87%

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Capacidad instalada y capacidad real del año 2021.

Año 2021	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Capacidad Real	26	24	27	26	26	26	27	26	26	26	26	27
Capacidad instalada	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Clases real	52	48	54	52	52	52	54	52	52	52	52	54
Clases instalada	62	56	62	60	62	60	62	62	60	62	60	62
% Capacidad instalada	84%	86%	87%	87%	84%	87%	87%	84%	87%	84%	87%	87%

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Capacidad instalada y capacidad real del año 2022.

Año 2022	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Capacidad Real	26	24	27	26	26	26	26	27	26	26	26	27
Capacidad instalada	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Clases real	52	48	54	52	52	52	52	54	52	52	52	54
Clases instalada	62	56	62	60	62	60	62	62	60	62	60	62
% Capacidad instalada	84%	86%	87%	87%	84%	87%	84%	87%	87%	84%	87%	87%

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Capacidad instalada y capacidad real del año 2023.

Año 2023	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Capacidad Real	27	24	27	25	27	26	26	27	25	27	26	26
Capacidad instalada	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Clases real	54	48	54	50	54	52	52	54	50	54	52	52
Clases instalada	62	56	62	60	62	60	62	62	60	62	60	62
% Capacidad instalada	87%	86%	87%	83%	87%	87%	84%	87%	83%	87%	87%	84%

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Capacidad instalada y capacidad real del año 2024.

Año 2024	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Capacidad Real	27	24	26	26	27	25	27	27	25	27	26	26
Capacidad instalada	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Clases real	54	48	52	52	54	50	54	54	50	54	52	52
Clases instalada	62	56	62	60	62	60	62	62	60	62	60	62
% Capacidad instalada	87%	86%	84%	87%	87%	83%	87%	87%	83%	87%	87%	84%

Fuente: elaboración propia



Tabla 35. Matriz competitiva de atributo – precio de los competidores.

Ponderación	Atributo	Empresa			
		Sandwich Taller	Andrés Abril taller cocina	La cocina taller	Pietro del sordo
12%	Aprendizaje en gastronomía regional colombiana	4	2	3	2
10%	Atención personalizada	4	4	4	4
21%	Calidad de los insumos	5	5	5	5
25%	Precio	4	4	4	4
10%	Ubicación	3	3	3	3
15%	Ambientación	4	4	5	4
7%	Responsabilidad social empresarial	2	2	2	2
<b>100%</b>	<b>Calificación ponderada</b>	<b>3,97</b>	<b>3,73</b>	<b>4</b>	<b>3,73</b>
	<b>Precio</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$70.000</b>	<b>\$80.000</b>	<b>\$60.000</b>
	<b>UM</b>	<b>\$6.297</b>	<b>\$18.767</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$16.086</b>
	<b>UMV</b>		<b>\$15.287</b>		

Fuente: elaboración propia con base en Ortega (2017).

Tabla 36. Precio justo de mercado.

Ponderación	Atributo	Marca
		Taller gastronómico Waykuna
12%	Aprendizaje en gastronomía regional colombiana	5
10%	Atención personalizada	5
21%	Calidad de los insumos	5
25%	Precio	4
10%	Ubicación	4
15%	Ambientación	5
7%	Responsabilidad social empresarial	5
<b>100%</b>	<b>Calificación ponderada</b>	<b>4,65</b>
	<b>Precio justo de mercado</b>	<b>\$71.087</b>

Fuente: elaboración propia con base en Ortega (2017).





Tabla 37. Perfil de la capacidad directiva.

Capacidad directiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Respuesta ante cambios	x							x	
Experiencia y conocimiento						x	x		
Respuesta ante los competidores	x						x		
Toma de decisiones		x						x	
Buena comunicación con el personal	x						x		
Nivel de planificación		x						x	

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 38. Perfil de la capacidad tecnológica.

Capacidad tecnológica	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de softwares especializados				x				x	
Uso de redes sociales	x						x		
Uso de maquinaria y equipos modernos						x			x
Innovación		x						x	
Tecnología ecoamigable		x						x	

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 39. Perfil de la capacidad del talento humano.

Capacidad del talento humano	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Personal capacitado	x						x		
Bienestar del personal	x						x		
Clima organizacional	x						x		
Salarios competitivos						x		x	
Estabilidad	x						x		
Motivación	x						x		

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 40. Perfil de la capacidad competitiva.

Capacidad competitiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad del servicio	x						x		
Calidad de los insumos		x					x		
Nuevos en el mercado					x		x		
Normatividad			x				x		
Precio respecto a los competidores						x		x	
Ubicación		x						x	
Portafolio de servicios				x			x		

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 41. Perfil de la capacidad financiera.

Capacidad financiera	Fortalezas			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Costos y gastos					x		x		
Capital					x		x		
Flujo de efectivo			x					x	
Rentabilidad					x		x		
Liquidez					x		x		

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).



Tabla 42. Perfil de oportunidades y amenazas del medio político.

Político	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Apoyo gubernamental en tradiciones			x					x	
Creación de nuevos festivales			x						x
Credibilidad institucional				x				x	

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 43. Perfil de oportunidades y amenazas del medio económico.

Económico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aumento del IVA				x			x		
Acuerdos de paz		x					x		
Impuestos				x			x		
Aumento llegada de turistas extranjeros		x						x	
Crecimiento clase media		x						x	

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 44. Perfil de oportunidades y amenazas del medio legal.

Legal	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Registro Nacional de Turismo		x						x	
Buenas prácticas de manufactura			x					x	
Registro mercantil, RUT,...			x				x		
Prestaciones sociales		x						x	
Leyes de protección medioambiental		x						x	

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 45. Perfil de oportunidades y amenazas del medio social.

Social	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencias nuevas demandadas		x						x	
Estatus de los servicios			x						x
Nivel educativo					x		x		
Desempleo					x			x	
Percepción de inseguridad y delincuencia					x		x		

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).

Tabla 46. Perfil de oportunidades y amenazas del medio tecnológico.

Tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nuevas innovaciones tecnológicas			x					x	
Diversos canales de distribución online		x					x		
Softwares de CRM		x					x		

Fuente: elaboración propia con base en lo enseñado por Ronald Penagos (2015).



Tabla 47. Matriz DOFA de la empresa.

Fortalezas	Debilidades
Capacidad de respuesta ante competidores Buena comunicación con los colaboradores Uso de redes sociales Personal capacitado Buen clima organizacional Estabilidad y motivación a los empleados Aspectos legales al día Calidad de servicio alta	Falta de experiencia en el sector Portafolio de servicios escaso Nuevos en el mercado Altos costos y gastos Bajo capital Baja rentabilidad Baja liquidez
Oportunidades	Amenazas
Acuerdos de paz Diversos canales de distribución online Nuevos softwares CRM	Aumento del IVA Altos impuestos Bajo nivel educativo Percepción de inseguridad y delincuencia

Fuente: elaboración propia con base en la matriz PCI y POAM

Tabla 48. Cruce de la matriz DOFA.

		Fortalezas	Debilidades
	<b>Cruce de la matriz DOFA</b>	Capacidad de respuesta ante competidores Buena comunicación con los colaboradores Uso de redes sociales Personal capacitado Buen clima organizacional Estabilidad y motivación a los empleados Aspectos legales al día Calidad de servicio alta	Falta de experiencia en el sector Portafolio de servicios escaso Nuevos en el mercado Altos costos y gastos Bajo capital Baja rentabilidad Baja liquidez
		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Oportunidades</b>	Acuerdos de paz Diversos canales de distribución online Nuevos softwares CRM	Aprovechar el nuevo panorama colombiano para atraer más clientes extranjeros a través de nuevos canales de distribución Aprovechar los nuevos softwares que salgan en el mercado para apoyar la gestión en redes sociales	Aprovechar los canales de distribución en el momento que se amplie el portafolio de servicios Aumentar los ingresos gracias a las nuevas llegadas que se darán por los nuevos acuerdos de paz
		<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>Amenazas</b>	Aumento del IVA Altos impuestos Bajo nivel educativo Percepción de inseguridad y delincuencia	Disminuir el bajo nivel educativo a través de capacitaciones A pesar del aumento de algunos impuestos, seguir atrayendo y fidelizando a los clientes a través de un excelente servicio de alta calidad	Hacer un efectivo control de costos y gastos pues, con el aumento de impuestos, se debe ser más riguroso para no afectar la rentabilidad

Fuente: elaboración propia con base en Andrés Ortega (2017).

Tabla 49. Matriz DOFA del sector.



<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Softwares especializados	Altos costos
Mayor formación profesional	Falta de innovación
Variedad de ofertas	Mercado muy competitivo
Variedad de proveedores	Bajos ingresos
Maquinaria y equipo especializados	Mercado sobresaturado
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Pocas barreras de entrada	Impuestos
Nuevas tendencias	Informalidad de negocios

Fuente: elaboración propia



Tabla 50. Descriptivo de cargo del administrador.

Descriptivo de cargos		
Cargo	Codigo	001
Administrador	Fecha	20/03/2017
<b>Procesos a su cargo</b>		
Administrar	Compras	
Gestión de talento humano	Servicio al cliente	
Mercadeo y ventas	Contabilidad y finanzas	
Calidad	Logística interna y externa	
<b>Funciones</b>		
Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos del taller.		
Realizar compras de alimentos, bebidas y demás suministros.		
Manejo de comunicaciones y redes sociales.		
Manejo de las finanzas de la empresa.		
Atención al cliente antes, durante y después de la venta.		
Verificación de la calidad de los proveedores.		
Contratación y manejo del talento humano.		
<b>Competencias necesarias para ocupar el cargo</b>		
<b>Formación académica</b>		
Conocimientos técnicos o profesionales en administración de empresas o carreras afines.		
<b>Experiencia laboral</b>		
Se requiere de experiencia de mínimo 6 meses en el área administrativa en el sector de restauración.		
<b>Aptitudes</b>		
Responsable, honesto, trabajo en equipo y actitud de servicio.		
Fuente: elaboración propia con base en lo visto con Ramiro Hurtado (2015)		



Tabla 51. Descriptivo de cargo del Chef.

Descriptivo de cargos			
Cargo	Codigo		002
Chef	Fecha		20/03/2017
<b>Procesos a su cargo</b>			
Compras	Servicio al cliente		
Almacenamiento	Producción		
Calidad	Limpieza		
Costo de A & B			
<b>Funciones</b>			
Realizar requisiciones con forme a las necesidades del taller.			
Realizar almacenamiento y mise en place.			
Guiar el taller de cocina.			
Manejo de los costos de los alimentos, las bebidas y los insumos.			
Servicio al cliente			
Verificación de la calidad de los proveedores.			
<b>Competencias necesarias para ocupar el cargo</b>			
<b>Formación academica</b>			
Conocimientos tecnicos o profecionales en gastronomia, en especial de la cocina tradicional colombiana.			
<b>Experiencia laboral</b>			
Se requiere de experiencia de minimo 6 meses en el area de producción en el sector de restauración.			
<b>Aptitudes</b>			
Responsable, honesto, jovial, creativo, trabajo en equipo y actitud de servicio.			
Fuente: elaboración propia con base en lo visto con Ramiro Hurtado (2015)			



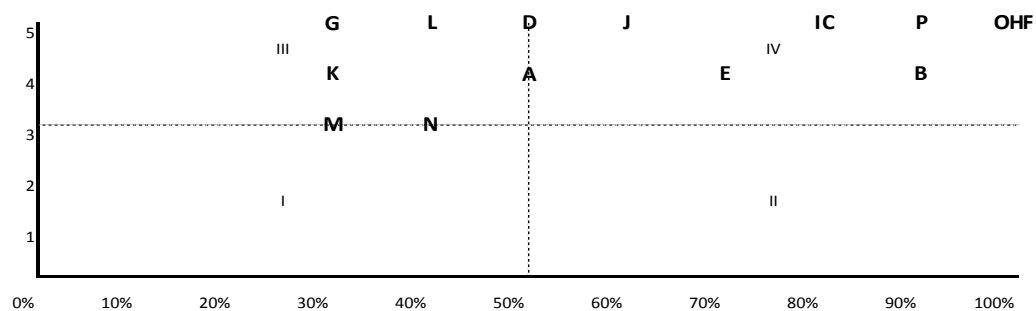
Tabla 52. Descriptivo de cargo del Steward.

Descriptivo de cargos		
Cargo	Codigo	003
Steward	Fecha	20/03/2017
<b>Procesos a su cargo</b>		
Almacenamiento		
Calidad		
Limpieza		
Servicio al cliente		
<b>Funciones</b>		
Realizar la limpieza de la cocina y demas areas comunes.		
Realizar almacenamiento y mise en place.		
Apoyar durante la prestación de servicio.		
Servicio al cliente		
<b>Competencias necesarias para ocupar el cargo</b>		
<b>Formación academica</b>		
No requiere formación academica tecnica o profesional. preferiblemente con conocimientos empiricos en cocina.		
<b>Experiencia laboral</b>		
No requiere de experiencia.		
<b>Aptitudes</b>		
Responsable, honesto, jovial, creativo, trabajo en equipo, puntual y con actitud de servicio.		

Fuente: elaboración propia con base en lo visto con Ramiro Hurtado (2015)

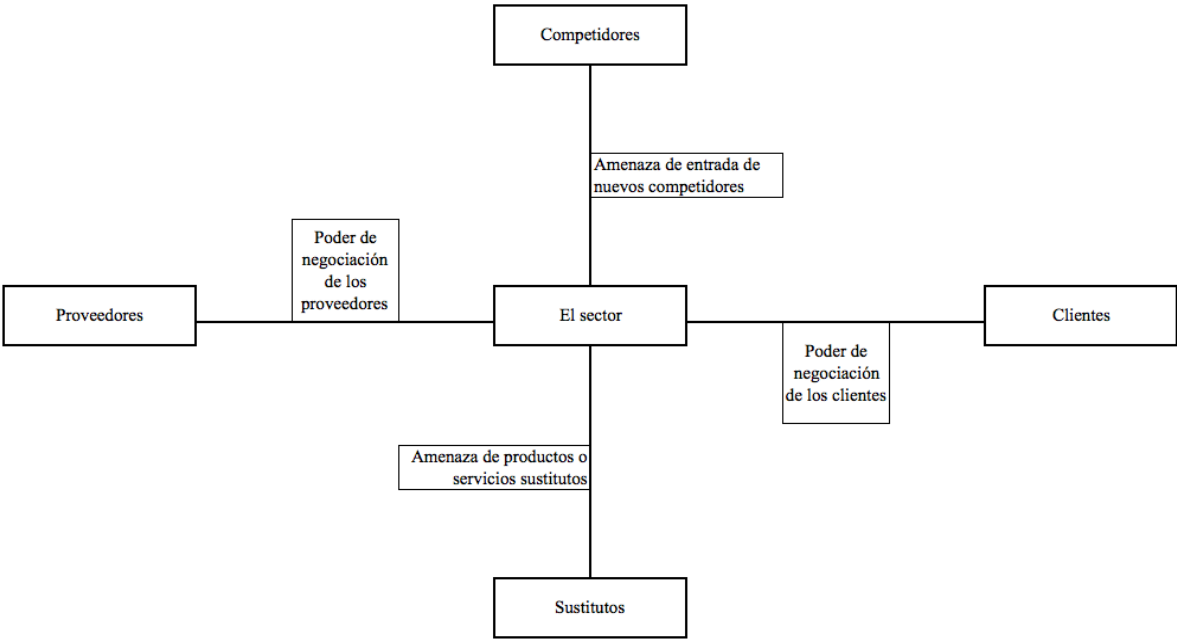


Figura 1. Plano Cartesiano de las tendencias.



Fuente: elaboración propia con base en la clase de Bernal (2017).  
Nota: El cuadrante I muestra aquellas tendencias que no afectan el taller. El cuadrante II muestra aquellas que tienen alta probabilidad de ocurrencia pero bajo impacto. El cuadrante III muestra tendencias de alto impacto pero baja probabilidad de ocurrencia y el IV muestra tendencias que tienen alta probabilidad de ocurrencia al igual que un impacto alto.

Figura 2. Cinco Fuerzas de Porter.

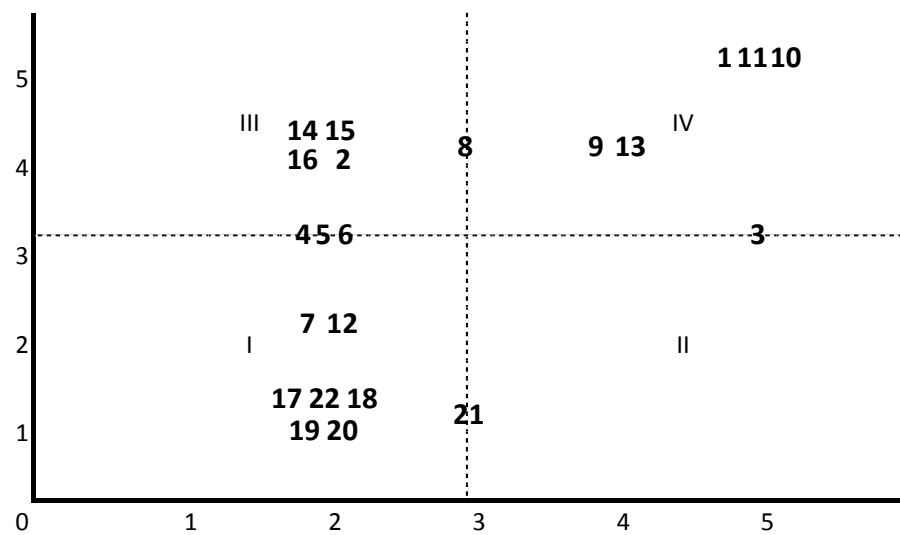


Fuente: elaboración propia con base en Michael E. Porter (2009) tomado del libro Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones.





Figura 3. Plano Cartesiano de los Stakeholders.



Fuente: elaboración propia con base en clase de Bernal (2017).

Nota: El cuadrante I muestra aquellos stakeholders con bajo poder y bajo interés. El cuadrante II muestra los que tienen bajo poder pero mucho interés. El cuadrante III muestra aquellos que tienen alto poder pero bajo interés. Por último, el cuadrante IV muestra a los stakeholders que tienen alto poder e interés.

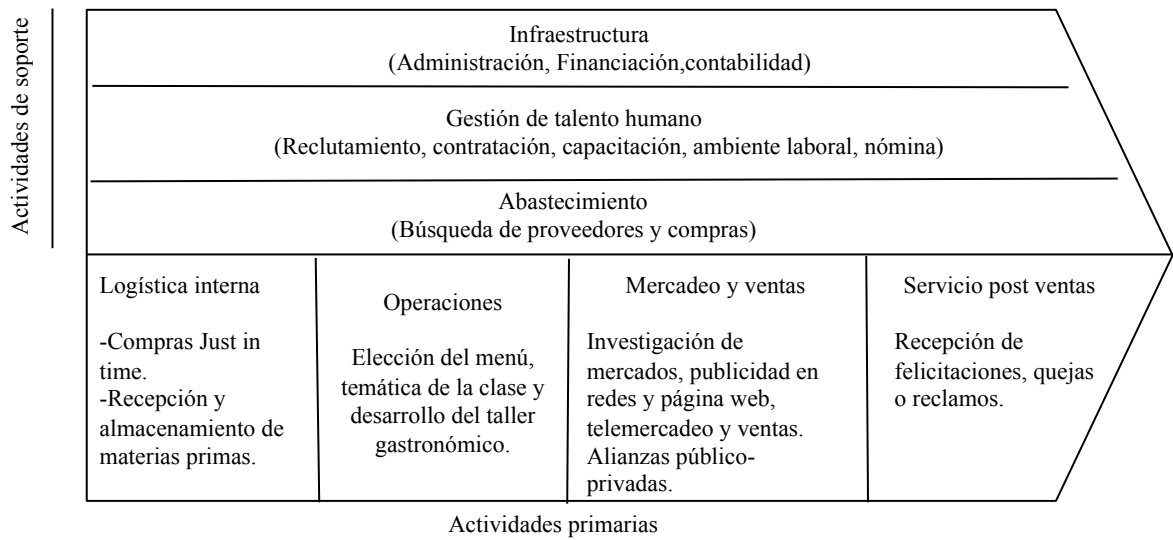
Figura 4. Lienzo del modelo de negocio.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) tomado de: Generación de Modelos de Negocio.

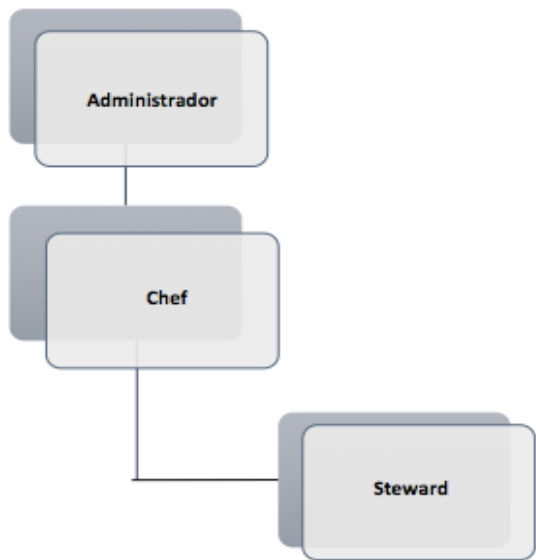


Figura 5. Cadena de valor del Taller Gastronómico Waykuna.



Fuente: elaboración propia con base en la Cadena de Valor de M. Porter,

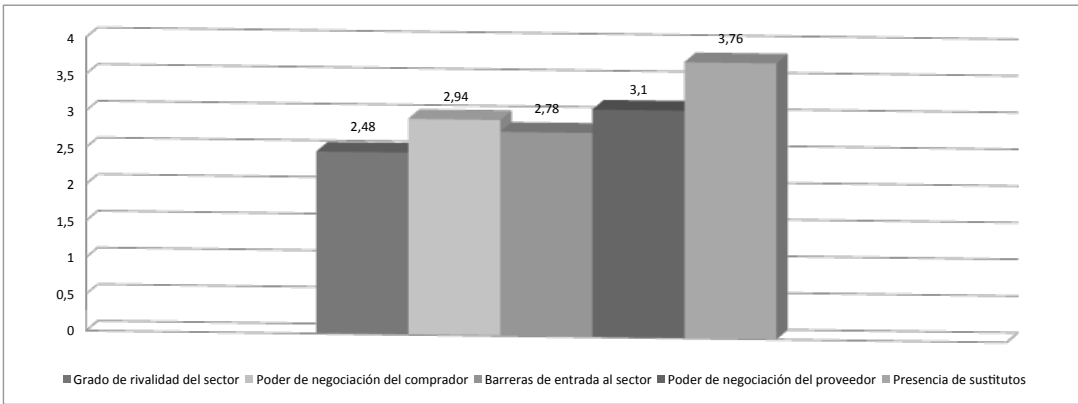
Figura 8. Organigrama de cargos de la Organización.



Fuente: elaboración propia.

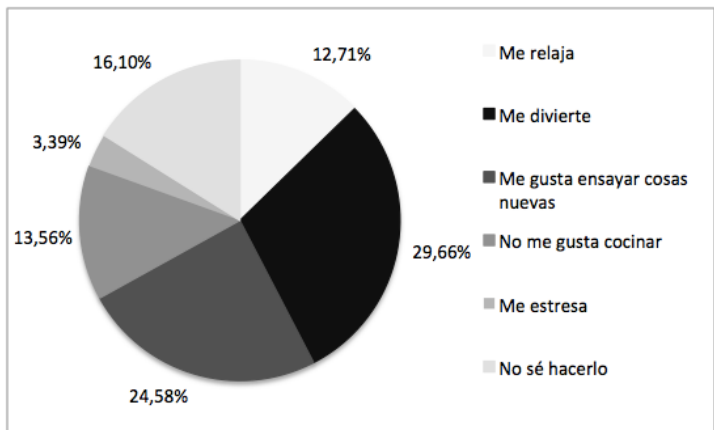


Gráfico 1. Presencia de sustitutos.



Fuente: elaboración propia con base en matrices dadas por Luis Bernal (2017).

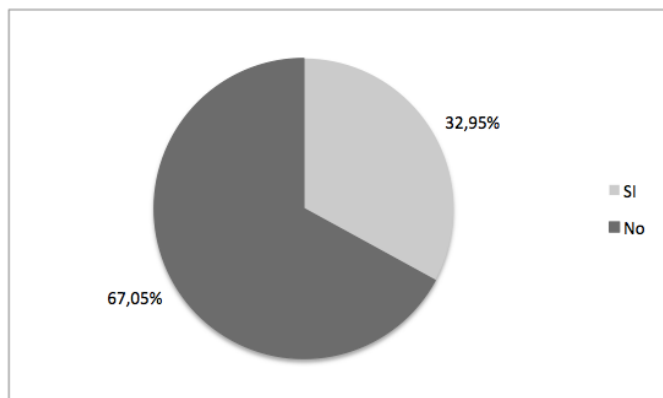
Gráfico 2. Respuesta a la pregunta: ¿Te gusta cocinar?.



Fuente: elaboración propia a partir de E-encuesta

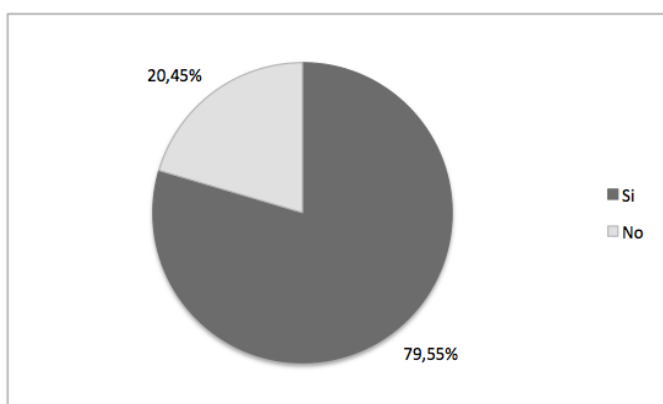


*Gráfico 3.* Respuesta a la pregunta: ¿sabes preparar alguna receta de la región Cundiboyacense?.



Fuente: elaboración propia a partir de E-encuesta

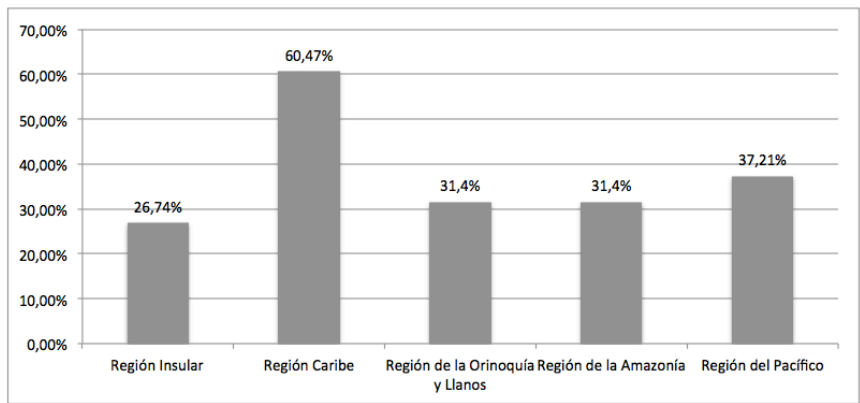
*Gráfico 4.* Respuesta a la pregunta: ¿Estarías interesado en asistir a un taller donde aprendas a preparar alguna recetas de cocina?.



Fuente: elaboración propia a partir de E-encuesta



Gráfico 5. Respuesta a la pregunta: ¿De que otras regiones de Colombia te gustaría aprender?.



Fuente: elaboración propia a partir de E-encuesta.

Mapa 1. Distribución geográfica de las empresas del sector.



Fuente: elaboración propia a partir de Google Maps (2017)



**Lista de Referencias**

- Acotex (s.f.). ¿Cómo crear una marca?. Recuperado de: <http://www.acotex.org/wp-content/uploads/como-crear-una-marca2.pdf>
- Actualicese (2015). Definición de indicadores financieros. Recuperado de: <http://actualicese.com/2015/02/26/definicion-de-indicadores-financieros/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2012). Usaquén: localidad de hermosos contrastes. Recuperado de: <http://www.bogota.gov.co/localidades/usaquen/usaquen-localidad-de-hermosos-contrastes>
- Almoguera, J. (2006). Planes de negocio. Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>
- Amaya, J. (2005). Gerencia: planeación y estrategia. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA44&dq=dofa&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA44&dq=dofa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Banco de la República (s.f.). La Altiplanicie Cundiboyacense. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/arqueologia/prehisp/cp08.htm#Descripción%20Geográfica>
- Banco de la República. (2015). Productos más representativos de la economía colombiana. Recuperado de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos\\_economia\\_colombiana](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos_economia_colombiana)
- Broca, A. (s.f.) El impacto del turismo en el patrimonio cultural. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf14/articulo7.pdf>
- Bautista Gómez, M. (2013, 14 de Octubre). Nuevas centralidades del turismo cultural en Bogotá: el caso de Usaquén Cultur, 3. Recuperado de: <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano7-edicao3/7a.pdf>
- Bolívar, A. (2001). Globalización e identidades: (des)territorialización de la cultura. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre2001/re20012010351.pdf?documentId=0901e72b8125dd70>
- Barroso, F. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/467/46711307.pdf>



- Caló, A. & Carro, F. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Recuperado de:  
[jornadassociologia.fahce.unlp.edu.arhttp://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf14/articulo7.pdf](http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf14/articulo7.pdf)
- Congreso de la República. (8 de febrero de 1994). Artículo 2 [Título I]. Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. DO: 41.214. Recuperado de:  
[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Congreso de la República. (26 de julio de 1996). Ley General del Turismo. [Ley 300 de 1996]. DO: 42.845. Recuperado de:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>
- Cook, T. & Reichardt, Ch. (2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=E-vqzcBuCi0C&pg=PA80&dq=metodologia+cuantitativa&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=E-vqzcBuCi0C&pg=PA80&dq=metodologia+cuantitativa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Cruz, M. (2016). Extranjeros viajan a Bogotá. Recuperado de:  
<http://www.eltiempo.com/bogota/extranjeros-viajan-a-bogota/16691945>
- De la Vega, I. (2004). El plan de negocio: una herramienta indispensable. Recuperado de:  
[http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)
- Departamento de empresa y empleo (2012). Herramientas para elaborar el plan de negocio. Recuperado de: <http://www.idi.es/docs/Model de negoci.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2019). Boletín técnico. Recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim19\\_produccion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim19_produccion.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2018). Boletín técnico. Recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim18\\_produccion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (s.f.). Código CIIU. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- El Espectador (2012). "La respuesta es Colombia", nueva marca país para atraer a un mundo en crisis. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/respuesta-colombia-nueva-marca-pais-atraer-un-mundo-cri-articulo-373400>



- Fátima, M. (s.f.). Introducción a las ciencias administrativas: Frederick Winslow Taylor. 108  
Recuperado de: <http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/taylor.pdf>
- Fundación Estratégica y desarrollo Institucional Ecuador (2013, 21 de Junio). ¿Qué es un plan estratégico y cómo se define uno para una organización social? Recuperado de <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>
- Giménez, G. (1995). Modernización, cultura e identidad social. Recuperado de: <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/espinal/espinalpdf/Espiral2/35-56.pdf>
- Gutiérrez, C. (2012). Historia de la gastronomía. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Historia\\_de\\_la\\_gastronomia.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf)
- Hernández, E. (2000). La competitividad industrial en México. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=WdsJnaK1VSEC&pg=PA23&dq=definici%C3%B3n+de+competitividad+en+empresas&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=competitividad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=WdsJnaK1VSEC&pg=PA23&dq=definici%C3%B3n+de+competitividad+en+empresas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=competitividad&f=false)
- Instituto Distrital de Turismo (s. f.). Gastronomía Recuperado de: <http://www.bogotaturismo.gov.co/pagina-area/gastronomia>
- Legis (2016). Aumento de tarifa de IVA del 19% aplicará a partir del 1º de febrero del 2017. Recuperado de: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/congreso/tributario-y-contable/aumento-de-tarifa-de-iva-del-19-aplicara-partir-del-1o-de>
- Mantilla, O. & Quintero, M.C. (2011). La buena mesa colombiana: pretexto para el turismo. (Trabajo de grado). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Marca Colombia. (2013). Gastronomía. Recuperado de: <http://www.colombia.co/esta-es-colombia/cultura/gastronomia/la-cocina-colombiana-mestiza-diversa-e-irresistible/>
- Michel, C. [charlesxmichel]. 23 de mayo 2019. [Imagen de Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/Bxz6YkWp8cB/>.
- Ministerio de Cultura de Colombia [Mincultura]. (2015). Políticas, planes y programas. Recuperado de: <http://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/patrimonio-cultural-inmaterial/politicas-planes-y-programas/Paginas/Lista-Representativa-de-Patrimonio-Cultural-Inmaterial-Pol%C3%ADtica-para-el-Conocimiento,-la-salvaguardia-y-el-fomento-de-la.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (2007). Política de Turismo Cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio. Recuperado de: <http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/documentos/Turismo/Politica.pdf>





- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (s.f.). Código CIIU. Recuperado de:  
<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=58081&name=LineaBaseCIIU.pdf&prefijo=file>
- Ministerio de Educación [MinEducación]. (s.f.). Preguntas frecuentes. Recuperado de:  
[http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-355413\\_recurso\\_pdf\\_FAQ.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-355413_recurso_pdf_FAQ.pdf)
- Nielsen (2016). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-más-veces-a-la-semana/>
- Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2007). La naturaleza de la ley. Recuperado de:  
[https://www.oas.org/juridico/mla/sp/can/sp\\_can\\_naturaleza.html](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/can/sp_can_naturaleza.html)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.
- Oxford living dictionaries (s.f.). Definición de esparcimiento en español. Recuperado de:  
<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/esparcimiento>
- Pautassi, M. (2012). La nueva movida gastronómica de Usaquén. ElTiempo: Casa Editorial, 1. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12371173>
- Portal Bogotá (2015). El antiguo municipio de Usaquén Recuperado de  
<http://www.portalbogota.com/Historia-Localidad-Usaquen-Bogota.html>
- Portal de antropología (s.f.). La cultura en el turismo: aportes desde la antropología. Recuperado de: [http://www.equiponaya.com.ar/turismo/cultura\\_en\\_turismo.htm](http://www.equiponaya.com.ar/turismo/cultura_en_turismo.htm)  
[http://www.equiponaya.com.ar/turismo/cultura\\_en\\_turismo.htm](http://www.equiponaya.com.ar/turismo/cultura_en_turismo.htm)
- Porter, M. (2007). Competitive strategy. Recuperado de:  
[http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja\\_competitiva.pdf](http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja_competitiva.pdf)
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Recuperado de:  
[https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&dq=ser+competitivo+michael+porter&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=barreras&f=false](https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=ser+competitivo+michael+porter&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=barreras&f=false)
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. ISSN: 1317-0570. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española [RAE]. (s.f.). Significado mestizaje. Recuperado de:  
<http://dle.rae.es/?id=P3hORZd>



- Revista Dinero (2015). Colombia es ‘realismo mágico’ para los turistas. Recuperado de: 110  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-2015/212909>
- Revista Portafolio (2018). Colombia, con alto potencial para el turismo gastronómico. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-con-alto-potencial-para-el-turismo-gastronomico-521682>
- Revista Portafolio (2019). Turismo en Colombia aumentó 10,4% durante 2018. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/turismo-en-colombia-aumento-10-4-durante-2018-525125>
- Revista Semana (2006). Turismo será el más beneficiado si se firma la paz. Recuperado de: <http://www.semana.com/economia/articulo/turismo-se-incrementara-con-la-firma-del-acuerdo-de-paz-con-las-farc/484790>
- Rodríguez, M. (2011). Rescate de tradiciones gastronómicas y la actividad turística. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/rescate-tradiciones-gastronomicas-actividad-turistica/>
- Sánchez, M. (2008). Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=mNuUduFpNNEC&pg=PA36&dq=importancia+del+benchmarking&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=mNuUduFpNNEC&pg=PA36&dq=importancia+del+benchmarking&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Secretaria Distrital de Gobierno de Bogotá (2013). Alcaldía Local de Usaquén. Recuperado de: <http://www.usaquen.gov.co/index.php/mi-localidad/conociendo-mi-localidad/historia>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Productos más representativos de la economía colombiana. Recuperado de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos\\_economia\\_colombiana](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos_economia_colombiana)
- Swift, R. (2002). Cómo mejorar las relaciones con los clientes. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=yn1Jbi3sBKQC&printsec=frontcover&dq=admini+stracion+de+las+relaciones+con+el+cliente&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=yn1Jbi3sBKQC&printsec=frontcover&dq=admini+stracion+de+las+relaciones+con+el+cliente&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Torreblanca, F. (2014). Diferenciar competidores directos e indirectos. [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://franciscotorreblanca.es/diferenciar-competidores-directos-e-indirectos/>
- Ugalde, J. (1979). Programación de operaciones. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=0FwCP3WMUM4C&pg=PA112&dq=definición+diagramas+de+flujo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwuYzjxoHUAhVCRCYKHcDoBuEQ6AEIJTAA#v=onepage&q=definición%20diagramas%20de%20flujo&f=false>



- Unesco (s.f.). ¿Qué es el patrimonio inmaterial cultural?. Recuperado de: 111  
<http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/01851-ES.pdf>
- Uroz, J., Plaza, J. & Burgos, J. (2010). Grupos de interés y gestión deportiva: un estudio aplicado a la UD Almería. Recuperado de:  
[https://books.google.com.co/books?id=iUGAZLuXYGgC&pg=PA41&dq=que+son+los+stakeholders&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=iUGAZLuXYGgC&pg=PA41&dq=que+son+los+stakeholders&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Travel.State.Gov (2019). International travel. Country information. Recuperado de:  
<https://travel.state.gov/content/travel/en/international-travel/International-Travel-Country-Information-Pages/Colombia.html>
- Vélez, A. (2007). Los clásicos de la gerencia. Recuperado de:  
[https://books.google.com.co/books?id=YEEQfDEHo5kC&pg=PA67&dq=henry+fayol&hl=es&sa=X&sqi=2&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YEEQfDEHo5kC&pg=PA67&dq=henry+fayol&hl=es&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Vive.in (2013). La carrera que dejó de ser una utopía. Recuperado de:  
[http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos\\_restaurantes/enero2013/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_VIVEIN-12505155.html](http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos_restaurantes/enero2013/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_VIVEIN-12505155.html)
- Wheeler, S. & Hirsh, E. (2005). Los canales de distribución. Recuperado de:  
[https://books.google.com.co/books?id=rO8pG4zk8DwC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+canal+de+distribución&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=el%20cómo%20y%20el%20dónde&f=false](https://books.google.com.co/books?id=rO8pG4zk8DwC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+canal+de+distribución&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20cómo%20y%20el%20dónde&f=false)
- Weinberg, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Recuperado de:  
[http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20páginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20páginas).pdf)

